

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduste valdkond
Ühiskonnateaduste instituut
Kommunikatsioonijuhtimine

Lotte-Triin Narusk

**Eesti Energia juhtide roll
organisatsiooni väärtuste loomisel ja juurutamisel**

Magistritöö

Juhendaja: Tiiu Taur, MA

Tartu 2016

Sisukord

1. Teoreetilise ja empiirilised lähtekohad	6
1.1 Väärtuste olemus	6
1.2 Väärtused ühiskonnas	9
1.3 Organisatsiooni väärtused	11
1.3.1 Väärtuste uuendamine ja juurutamine organisatsioonis	15
1.4 Empiirilisi uuringuid Eestis.....	18
2. Uurimisobjekt, metoodika ja valim.....	20
2.1 Organisatsiooni tutvustus	20
2.2 Uurimismeetod ja valim.....	22
2.3 Semistruktureeritud süvaintervjuud	23
2.4 Fookusgrupp	24
2.5 Süvaintervjuude ja fookusgrupi tulemuste analüüs.....	25
2.7 Diskursusanalüüs	25
3. Tulemused.....	28
3.1 Väärtuste roll organisatsioonis	28
3.1.1 Juhtide arusaam väärtustest	29
3.1.2 Väärtuste uuendamise vajadus.....	31
3.2 Juhtide tegevus väärtuste uuendamises ja juurutamises.....	34
3.2.1 Juhtide motiveerimine	34
3.2.2 Juhtide roll väärtuste loomise protsessis	37
3.2.3 Juhtide roll väärtuste juurutamise protsessis	40
3.2.4 Väärtuste kommunikatsioon	44
3.4 Hinnangud hetkeolukorrale ja tehtule	50
3.4.1 Hinnang väärtuste juurdumisele	50
3.4.2 Hinnang väärtuste projektile.....	54
4. Järeldused ja diskussioon	57
4.1 Juhtide arusaam väärtuste rollist organisatsioonis	57
4.2 Juhtide võtmeroll väärtustega tegelemisel	60
4.3 Hinnang väärtuste projektile	65
4.4 Peamised õppekohad.....	68
5. Meetodi kriitika, töö puudused ja tulevikusuunad	71

Kokkuvõte	72
Summary	74
Kasutatud kirjandus	77
Litsents.....	82
Lisad	83

Sissejuhatus

Väärtuste kohta on esitatud loendamatul hulgal definitsioone, samuti on neid uuritud väga erinevatelt tasanditelt ja fookustega. Vaatamata seisukohtade ja uuringute paljususele, on neis ikkagi teatav ühisosa. Nimelt leitakse üha uuesti ja uuesti, et väärtustel on nii indiviidi, ühiskonna kui organisatsiooni tasandil kanda väga oluline roll.

Teoreetilistes käsitlustes seostatakse väärtusi peamiselt sisemise jõuga, mis ajendab inimesi teatud viisil käituma ning teisi ja olukordi enda ümber hindama. Sarnaselt nähakse väärtuste funktsiooni ka organisatsioonides. Samas on vaja organisatsioonide puhul arvestada, et hulk inimesi, kellel on isiklike väärtuste näol oma sisemised stiimulid, tuleb koostöös ühise eesmärgi nimel tööle panna. Asja muudab aga keeruliseks see, et väärtused on üsnagi abstraktsed ja tihti ei teadvustata neid piisavalt. Nii päädib ka organisatsioonis väärtuste hoidmine mõnel juhul sellega, et need seisavad pelgalt kirja panduna kuskil üleval. Organisatsiooni liikmed kas ei tea neid või siis lihtsalt ei järgi neid.

Eesti Energias leidsid ettevõtte juhid strateegia kaasajastamise protsessi käigus, et miski peab selle elluviimisele tugevalt kaasa aitama. Määrav oli, et töötajad tajusid ise ära muudatuste vajalikkuse ja mõtestaksid vastuvõetud suuna enda jaoks lahti. Lahendust nähti tugevas väärtussüsteemis, mida hakati looma. See viis otsuseni, et väärtuste teema tuleb võtta organisatsioonikommunikatsioonis tugevalt fookusesse. „Pehmele“ teemale omistati nüüd väga oluline roll ja sellega püüti jõuda iga töötajani: alustades kontoritöötajast lõpetades kaevuriga. Antud magistritöö uurib juhtide rolli selles protsessis.

Töö jaguneb nelja suuremasse osasse. Esimeses antakse ülevaade väärtuste käsitlustest sotsiaalteadustes. Peatükki on hõlmatud nii väärtuste olemuse üldisem lahtimõtestamine, väärtuste roll organisatsioonis ning nende seostumine juhtimispraktikatega. Teine peatükk annab ülevaate uurimismeetoditest, mida antud magistritöö raames kasutatakse - eesmärgiga jõuda juhtide rolli osas heade tähelepanekuteni. Kolmandas peatükis käsitletakse nii seda, kuidas üldse juhid väärtustest aru saavad, millist funktsiooni nad nendel näevad, mida nad mäletavad väärtuste projekti arengutest Eesti Energias, millised kitsaskohad ja hirmud neile sellega seoses meenuvad ning kuidas nad täna antud teema kokku võtaksid. Paralleelselt tuuakse välja ka teiste projekti

oluliste osapoolte vastused samadele küsimustele ja töötajate vaade. Töö neljandas osas tehakse laiemate tulemuste pinnalt kitsamad järeldused selles osas, mis on ikkagi juhtide roll organisatsiooni väärtuste loomises ja juurutamises. Ühtlasi sisalduvad selles osas ka soovitusel, mida võivad aluseks võtta teisedki ettevõtted, kui soovivad väärtuste teemaga organisatsioonisiselt süvitsi tegeleda.

Töö olulisus seisneb selles, et käsitletakse Eesti ühe suurima töötajaskonnaga (6000 töötajat) ettevõtet. Tulenevalt Eesti Energia töötajate eripärasest profiilist tundub tõeline väljakutse, kuidas jõuda kogu organisatsiooni puudutava muudatusega iga väiksema meeskonnani. Praktikaid, mida Eesti Energia juhid üksuste lõikes kasutavad, on teistel ettevõtetel võimalik enda kontekstis analüüsida ning vastavalt tegutsemisvaldkonnale ja töötajaskonna eripäradele oma organisatsiooni integreerida.

Töö autor on väärtuste projekti kulgu aastaid kõrvalt jälginud, töötades samas ettevõttes juba neli aastat kommunikatsioonispetsialistina. Nagu ka kõik teised töötajad, osales autor koos oma tiimiga väärtuste juurutamise töötoas, väärtuste projekti arengutesse ta aga isiklikult panustanud ei ole. Autori eesmärk on vaadelda teemat võimalikult objektiivselt, mis ühtlasi tähendab soovi leida toimivate mudelite kõrval üles ka kitsaskohad juhtide töös väärtuste kommunikaatoritena.

Magistritöö kirjutamine ja avaldamine on langenud väga huvitavasse aega. Ühelt poolt on väärtuste juurutamise n-ö suurim laine juba ära olnud ning teema ei ole enam teravalt pildis. Teisalt peaksid väärtused just nüüd olema töötajates hakanud „elama“. Organisatsioon on olnud pikalt muutuste tuules. Alustades sellest, et ettevõtte on monopoolsest elektrimüügi firmast muutunud vabaturu konkurentsiettevõtteks lõpetades mõne aja taguse juhivahetusega – kaks ametiaega ettevõtet juhtinud Sandor Liive asemel asus firma etteotsa Nordpool Spoti endine juht Hando Sutter. Kui väärtuste juurutamise protsessi alguses tõstatati strateegia keskmesse põlevkiviäri edendamine, sh põlevkiviõli tootmine, siis täna põrkub see tugevalt naftahinna langusega.

Töö autor tänab oma juhendajat Tiiu Tauri asjakohaste tähelepanekute, heasoovliku motiveerimise ning kannatliku meele eest. Erilise tänu esitab autor ka uuringus osalenud juhtidele ja töötajatele ning konsultatsioonifirma esindajale, kes olid lahkelt ja avameelselt valmis oma arvamust ja tundmusi jagama. Veel on autor tänulik oma lähedastele usku sisendavate sõnade ja toetuse eest.

1. Teoreetilise ja empiirilised lähtekohad

Käesolevas peatükis mõtestatakse lahti väärtuste olemus. Sotsiaalteadustes leiab loendamatul hulgal väärtuste käsitlusi, kuid nende lähemal uurimisel selgub, et üldised põhimõtted on ajas samaks jäänud ja enamasti arendavad uurijaid varasemaid käsitlusi edasi. Väärtuste lahtimõtestamine sõltub peamiselt uurimise eesmärkidest, mis annavad käsitlusele konkreetse vaatenurga. Selleks, et lai valik erinevaid ja samas olulisel määral ühtivaid väärtuste tõlgendusi piiritleda, võttis töö autor aluseks sotsiaalteadustes enamlevinud n-ö alusideed, mis on ajaproovile vastu pidanud ning suunavad olulisel määral ka tänapäevasemate väärtuste uurijate tegevust. Teisena on antud peatükis fookuses see, millised on Eestile omased väärtused. Seda on oluline uurida, kuna organisatsiooni puhul mõjutab väline keskkond kindlasti sisemiste väärtuste paika panemist. Lõpuks mõtestatakse väärtused lahti organisatsiooni kontekstis – tuuakse välja väärtuste seos organisatsiooni alustaladega, missiooni, visiooniga, sealsamas ka igapäevatööga ning kindlasti ühtlasi juhtimisega. Teoreetiliste käsitluste analüüsi kaudu luuakse hilisematest uuringutulemustest adekvaatseks arusaamiseks soodne pinnas.

1.1 Väärtuste olemus

Kluckhohn esitab väärtusi kui kontseptsioone indiviidi või grupi otsestest või kaudsetest ihadest – need mõjutavad, milliseid viise, vahendeid ja käitumisi olemasolevatest oma tegevuses valitakse (1962, Connor, Becker, 1975: 551 kaudu). Rokeach (1973: 5) ütleb, et väärtused on püsivad uskumused, et mingi käitumisviis on personaalselt või sotsiaalselt eelistatum vastupidisele variandile või lõpptulemusele. Seega rõhutas Kluckhohn pigem tegevust, Rokeach aga näeb väärtusi tegevustele tähenduse andjatena, tuues sisse abstraktsuse mõõtme (Hitlin, Piliavin 2004: 362).

Rokeach (1979: 48) eristab lõpp- ja tugiväärtuseid. Esimesed neist on seotud ihaldatud lõppeesmärgiga (näiteks õnn või tarkus), teised aga sellega, milline käitumine aitab lõppeesmärgini jõuda (näiteks aus või vastutustundlik).

Schwartz (1990: 878) seob väärtused üldse motivatsiooni aspektiga. Nimelt leiab ta, et inimestele on nii indiviidi kui ka grupi tasandil omased kolme sorti baasvajadused: bioloogilised, sotsiaalsed ning sujuva funktsioneerimise ja ellujäämisega seonduvad – neid vajadusi esitavad inimesed Schwartzi hinnangul just väärtustesse tõlgituna. Inglehart (2000) viitab nii indiviidi kui ühiskonna tasandil toimivale seaduspärasusele, et kui mingi baasväärtus on tagatud, siis saavad oluliseks järgmised, mis ei ole veel piisavalt kindlustatud ehk siis väärtused toimivad nappuse printsiibil. Näiteks kõrge julgeoleku ja materiaalse kindlustatusega riikides nihkub väärtussüsteem edasi selleni, et taotletakse enam eneseväljenduslikke võimalusi.

Maio ja Olson (1998, Hitlin, Piliavin, 2004: 380 kaudu) toovad väärtuste avaldumise puhul välja kolm peamist varianti: esiteks saab meile sotsialiseerumise käigus üldmõistetavaks, mis on moraalne ja mis mitte, teiseks on väärtused meie emotsioonide väljendused ning kolmandaks oleme väärtused omandanud tihti ka läbi tugevate üleelamiste. Hofstede (1988: 18) rõhutab, et väärtused loovad meile reaalsusest subjektiivse pildi ning me ise paigutame need omavahel seotud väärtused süsteemi ning hierarhiasse. Schwartz (1990) ütleb, et kuna väärtused on seotud lõppeesmärkidega ehk motiveeritud, siis nende olulisus üksteisega võrreldes varieerub ning seeläbi tekib ka süsteem, mille alusel väärtused meie elu juhivad. Ta lisab, et väga palju määrab väärtuste olulisust see, kelle eesmärged need lõpuks täidavad – kas need on pigem individualistlikud või kollektiivsed.

Hofstede (1988: 18) viitab, et meil võib küll olla väärtustest moodustunud süsteem, kuid seal võivad eksisteerida ka konfliktised väärtused – selle üks levinumaid viise on, et peetakse samaaegselt oluliseks nii vabadust kui võrdsust. Epstein (1989, Hitlin, Piliavin, 2004: 364 kaudu) ütleb, et on kaks väärtuste süsteemi: teadvustatud ja teadvustamata – meil võib olla väga tugev usk võimu olulisusesse, kuid oma tegevustes oleme ikkagi altruistlikud. Lisaks, Maio (Hitlin, Piliavin, 2004: 381 kaudu) viitab, et inimene võib küll muidu mingi väärtuse järgi toimetada, kuid konkreetne situatsioon nõuab temalt selle väärtuse tahaplaanile lükkamist. Ka Hofstede (1988: 19) hoiatab väärtuste ja käitumise võrdsustamise eest, põhjendades seda sellega, et käitumine sõltub küll inimesest, kes kannab mingeid väärtusi, kuid ka konkreetsest situatsioonist.

Oma olemuselt on väärtus positiivne, eristudes seeläbi suhtumisest, mis võib olla ka negatiivselt laetud (Hitlin, Piliavin 2004: 363). Samas ütleb Hofstede (1988: 18), et kui me oleme omaks

võtnud mingi väärtuse, siis seda puudutaval on meie jaoks mingi olulisuse aste ning oma skaala, nt me hindame sellega seonduvaid tulemusi kas headeks või halbadeks, piisavateks või ebapiisavateks jne. Schwartz (1992: 1) toob välja, et väärtused on pigem inimeste hindamiskriteerium kui objekti enda kvaliteet.

Kuigi oma ideelt on väärtused ideaalid ehk positiivsed, võib nende omamine ja nende järgi tegutsemine tuua kaasa ka negatiivseid efekte – näiteks, kui inimene on seadnud ideaaliks võimu, saavutusvajaduse jm, kahjustades sellega teisi (Barrett 2006: 21-23). Samuti annab väärtustega manipuleerida. Näiteks hindavad inimesed kõrgemalt neid, kes jagavad sarnaseid väärtusi, sealjuures tihti hukka mõistes teisi, kes ei pea oluliseks sama (Shockley-Zalabak 2012: 103-104). Kuid levinud on ka see, et väärtusi kasutatakse oma tegude välja vabandamiseks (Schwartz 1992: 1).

Schwartz ja Bilsky on varasemale kirjandusele tuginedes võtnud väärtused kokku läbi viie formaalse tunnusjoone – nimelt, väärtused on 1) kontseptsioonid või uskumused, 2) mis puudutavad ihaldatavaid lõpptulemusi või käitumisi, 3) rakenduvad spetsiaalsetes situatsioonides, 4) juhivad valikute tegemist või hinnanguid seoses käitumiste või sündmustega ning on juhitud suhtelise olulisuse kaudu (1987, 1990, Schwartz, 1992: 3-4 kaudu).

Niisiis seostuvad väärtused valikute tegemisega ning sealjuures ka selge mingite alternatiivide eelistamisega teistele. Väärtused võrsuvad juba kõige sügavamatest nõudmistest – vastavalt sellele, kuidas need saavad täidetud, nihkuvad väärtused edasi – hakatakse väärtustama uusi asju. Väärtustele pannakse küll alus baasnõudmistes, aga samas saab suhtluse käigus selgeks, mis on moraalne ning väga palju mõjutavad ka näiteks tugevad üleelamised meie väärtuste paika panemist. Väärtussüsteem kujuneb inimesel subjektiivselt ning vastavalt lõppeesmärkidele seabki ta paika väärtuste hierarhia. Väärtuste olulisust inimese jaoks mõjutab see, milliseid huve need lõpuks täidavad ja kuidas inimene nendega suhestub – kollektiivne, individuaalne jne. Veelgi enam, on täiesti tavaline, et inimene hoiab mingit väärtust, kuid tema tegevus on hoopis vastupidine sellele. Samuti tuginetakse väärtustele väga erinevatel motiividel – ka näiteks soovides enda teguviisi teatud olukorras välja vabandada.

1.2 Väärtused ühiskonnas

Selleks, et mõista organisatsiooni väärtusi tuleb tunda keskkonda, kus ta tegutseb. Nimelt on organisatsiooni liikmed alati osa ka laiemast kooslusest ehk ühiskonnast ning võib eeldada, et näiteks riigi tasandil hoitavad väärtused kujundavad tõekspidamisi, mida inimesed ka töösuhetesse ja –olukordadesse edasi kannavad. Järgnevalt on antud ülevaade, milliseid väärtusi peetakse Eesti ühiskonnale omasteks.

Realo (2013: 43) toob välja, et see, millised väärtused kultuuris kehtivad, kujundab nii indiviidide kui gruppide „uskumusi, hoiakuid, eesmärke ja tegevust“, andes ühtlasi nende tegevusele omalt poolt ka õigustuse. Selleks, et grupil säiliks lugupeetavus, usaldusväarsus ja legitiimsus teiste poolt, peab ta oma tegevuses arvestama ühiskonnas vastu võetud põhiväärtusi (Dijk 2005). Üldtunnustatud väärtused koos „käitumisharjumiste, ühtse sotsiaalse mälu ja identiteedi, elulaadi ja käitumistavadega moodustavad kultuurilise kapitali, mille omandamine ja loov kasutamine on inimvara kvaliteedi oluline dimensioon“ (Eesti inimvara raport... 2010).

Hofstede (1980, Schwartz, 1990: 879 kaudu) märgib, et ühiskonnad erinevad oluliselt selles osas, millist rõhku panevad nende liikmed individualistlikele või kollektiivsetele väärtustele. Antud eristuvust on oluline uurida, kuna see mõjutab, mida invidiidid usuvad, et kelle huve kindlad väärtused teenivad ning huvid on jällegi väärtusi defineerivad karakteristikud (samas). Eesti ühiskonna väärtuste kirjeldamisel tuginetakse paljuski Ingleharti ja tema kolleegide ülemaailmsele väärtuste uuringule World Value Survey, milles on need kultuurimõõtmel tugevalt esindatud (Realo 2013). Ingleharti (2000) meetodis jagunevad riigid skaalale, mille ühel teljel on ulatus traditsioonilistest väärtustest ilmalikeni ning teisel teljel turvatundest kuni väljenduslike vabadusteni.

Eesti lähiajaloo olulisimaks ühiskondlike väärtuste mõjutajaks on olnud 1991.–2003. aastate siirdeperiood, kui endisest Nõukogude Liidu osast sai riik iseseisvaks. Kalmus ja Vihalemm (2006: 97-98) toovad välja, et väärtuste muutumist mõjutab postsotsialistlikus siirdeühiskonnas kolm faktorit: sotsialismi pärand, elu ümberkorraldus sotsiaal-majanduslike muutuste pingel all ja globaliseerumine. Nad selgitavad, et esimesed kaks tõmbavad inimest materiaalse individualismi poole, samal ajal kui globaliseerumisega seonduv, eriti majanduslik ja kultuuriline ühiskonna avatus toob esile postmodernistlikud väärtused. Lauristin (2012) märgib, et palju on mõjutanud ka

eestlaste protestantlik minevik, mis näiteks on loonud meie ühiskonnas ka olulise erisuse võrreldes vene elanikkonnaga, kelle religioosne taust on õigeusklik.

Kalmuse ja Vihalemma (2006: 116) sõnul on Eestis sotsiaalsel ja majanduslikul edul tugev sümboliline väärtus – seda seostatakse selgelt õnnestumise ja ebaõnnestumisena ning keskmist teed justkui ei oleks. Sellele vastavalt jagunevad inimesed n-ö võitjateks – noorem generatsioon, finantsiliselt paremal järel olevad inimesed ja mehed ning kaotajateks, kes n-ö takerdusid siirdeprotsessis (samas). Teisalt on oluline ka see, millele viitab Realo (2013: 51) – nimelt inimeste väärtused on suhteliselt konservatiivsed, mis tähendab, et nad ei pruugi üldsegi alati majanduses ja sotsiaalses elukorralduses toimuvaid muudatusi järgida. Siirdeperiood on endaga kaasa toonud ka kainestumise utoopilisest lääne ühiskonna ideest, mille puhul ütleb Vogt, et see on transformeerunud melanhoolsesse nostalgiasse, mis austab mineviku väärtusi, väljendudes selles, et eluga ei olda väga rahul ning konkurentsi ei sallita (Vihalemm, Kalmus 2006: 116).

Hetkel paigutub Eesti Ingleharti väärtuste skaalal, mis kusjuures vaatleb laia pilti ega erista näiteks rahvusvähemusi, ilmalik-ratsionaalsete väärtuste pooluse kõrgele telje tippu ja on jäänud sinna üsna stabiilselt (Realo 2013: 49). Peamine põhjus on ilmselt see, et kui võrrelda Eesti elanikke teiste riikide omadega, siis eestlased peavad jätkuvalt vähem oluliseks väliseid mõjutajaid oma elus – Jumala, või laiemalt religiooni, aga ka riigi rolli; teisalt hinnatakse kõrgelt võimalust teha ise elus otsuseid (samas). Sutrop (2008) viitab, et Eestis valitsev Euroopa keskmisest kõrgem individualism on loonud olukorra, kus solidaarsust, hoolivust ja soovi panustada ühistegevusse on pigem vähe.

Ingleharti skaala annab üldpildi Eesti ühiskonnast, kuid Sömer ja Lilleoja (2014) ütlevad, et tegelikult on väärtuste prioriteedid Eestis inimeste seas erinevad – suurimad lõhed tulenevad east ja soost, aga päris palju ka emakeelest. Üheks probleemkohaks Eesti kui siirdeühiskonna puhul peetakse suutmatust integreerida kohalikke vene rahvusest inimesi – sellele on kaasa aidanud jätkuv ulatuslik vene meedia tarbimine, aga ka näiteks kehvemad positsioonid tööturul (Eesti Inimvara Raport 2010). Lilleoja ja Saris (2014) kirjeldavad olukorda ilmekalt: „Baasväärtuste tasandil triivib eesti kindlalt põhjamaade suunas, samal ajal kui vene keelt kõnelejad ekslevad ida ja lääne vahel“.

Mitte eestlasi, kellest suurima osa moodustavad vene rahvuse esindajad, iseloomustab see, et nad on muutustele vähem avatud: neile on pigem omased modernistlikud väärtused, kuigi nooremad mitte-eestlased on juba üle võtnud ka postmodernistlikke väärtusi (Sõmer, Lilleoja 2014). Kalmus ja Vihalemm (2009: 110) toovad välja, et sellega tekib noorematel venelastel erisus pigem oma vanema generatsiooniga, aga eestlastest eakaaslastega on see ühtlustumas. Üldiselt tuuakse Eestis elavate vene keelt kõnelevate inimeste puhul välja seda, et neile on eestlastega võrreldes olulisem sotsiaalne turvalisus, nende rahulolu Eestis toimuvaga on madalam, samas, nooremat põlvkonda iseloomustab „suur tarbimis orientatsioon ja tööalased ambitsioonid“ (Eesti inimvara raport...: 25).

Kokkuvõtteks võib öelda, et kuigi igas ühiskonnas leiab erandeid, iseloomustab Eestis elavaid inimesi üldiselt individualism, mis avaldub peamiselt suures saavutusvajaduses. Sellele on ilmselt oma mõju avaldanud siirdeühiskonna paratamatus – lähtumine lääne ideaalist. Samas on see toonud kaasa ka pettumise nendes, kes ei ole suutnud konkurentsitingimustega piisavalt edukalt toime tulla. Lisaks on Eesti ühiskonnale omane suur lõhe noorema ja vanema põlvkonna vahel – esimestele on omased pigem postmodernsed, teistele modernsed väärtused. Samuti eristub Eesti ühiskonnas olulisel määral vene elanikkond, kelle hulgas väärtustatakse rohkem sotsiaalset turvatunnet.

1.3 Organisatsiooni väärtused

Töö kontekstis saame rääkida erinevatest lähenemistest väärtustele. Oluline on rõhutada, et antud uurimuse fookuses on organisatsiooni lõpp-eesmärke juhtivad jagatud väärtused. Siiski ei saa mööda minna sellest, kuidas inimene kui laiema koosluse ehk ühiskonna liige suhestub oma väärtuste läbi organisatsiooniga – teisisõnu, kuidas tema ootused seoses tööga mõjutavad organisatsioonis tegutsemist. Lisaks tasub vaadelda, millised eeldused loob töökeskkond inimeste väärtushinnangute kujunemisele. Sealt edasi väärrib tähelepanu, mis aitab organisatsioonides erinevate gruppide väärtushinnanguid tasakaalustada. Otsesemalt lõppväärtustega haakuvalt käsitletakse järgnevalt näiteks seda, milline on nende seos strateegia, organisatsioonikultuuri, efektiivsuse jm-ga.

Schwartzi (1992) sõnul johtuvad inimeste baasväärtustest nelja tüüpi tööga seonduvad väärtused: sisemised, välimised, sotsiaalsed ja prestiižiga haakuvad. Schwartzi mõtet lühidalt kokku võttes väljendavad sisemised väärtused avatust muutustele ehk väärtustatakse iseseisvust, töö huvitavust, arenguvõimalusi ja kreatiivsust; välimised väärtused seostuvad säilitamisvajadusega – kindlustunne töö ja sissetuleku püsimise osas; sotsiaalsete väärtuste kontekstis nähakse tööd kui positiivsete sotsiaalsete suhete ja igapäevase panustamise kohta; prestiiž on seotud inimese saavutus-, tunnustus-, võimu- ja muu vajadusega.

Personaalsed tööga seotud väärtused mängivad olulist rolli värbamisprotsessis, kus selgitatakse välja inimese sobivus, hilisema tööprotsessi käigus saab teatavaks, kui hästi siiski inimene ja organisatsioon klapiavad ning lõpuks määrab see, kas inimene jääb tööle, ära selle, milline on tegelik väärtuste ühildumine (Dickson *et al* 2001). Posner (2010: 536) ütleb, et kui isiklike väärtuste ja organisatsiooni väärtuste vahel on lünk, siis see viib suurema rahulolematuse, voolavuse ja stressini. Isiklike väärtuste ühildavus ja selgus seoses organisatsiooni väärtustega on kasulik mõlema, nii indiviidi kui organisatsiooni jaoks (samas: 540).

Selles osas, kas organisatsioon peaks koosnema tõepoolest ainult ühesuguste väärtustega inimestest ehk kas peaks olema selliselt homogeenne, on erinevaid seisukohti. Kuigi loogiliselt võttes peaks väärtushinnangute kokkulangevus koostööd stimuleerima, toovad näiteks Posner ja Munson (1979:12) välja, et liiga sarnaste väärtustega inimesed võivad grupi riskivalmidusele ja loovusele ka pärssivalt mõjuda.

Teisel tasandil on küsimus hoopis selles, millised eeldused loovad organisatsiooni tegevussuunad ise erinevate väärtuste esile kerkimiseks. Friedlander (1965) kinnitas olulist väärtushinnangute erinevust valgekraede ehk kontoritöötajate ning sinikraede ehk teostajate võrdluses. Kusjuures, erinevus johtub Friedlander (1965) sõnul töökeskkondade spetsiifikas. Nimelt on neis gruppides vajadused erinevalt rahuldatud, mis eelkõige väljendub selles, et valgekraedel vastupidiselt sinikraedele on füüsiline turvalisus selgemalt tagatud, mistõttu nad ei pea sellele eriti mõtlema ning neil avalduvad oluliselt rohkem enesetunnetuslikud- ja teostuslikud vajadused. Kõnekas on muuhulgas, et oma uuringusse ei kaasanud Friedlander (1965) sinikraedest mitte kõige traditsioonilisemaid liinitöö tegijaid, ennustades, et selline valim annaks kindlasti eeltoodud tulemuse – ta vaatles hoopis elektrikuid, insenere jt, kellel tegelikult on justkui eeldusi eneseteadvuse tekkeks.

Cox (1993, Shockley-Zalabak, 2012: 106-107 kaudu) leiab, et oluline on ühildamisprintsip. Ka multikultuurses organisatsioonis saavad jagatud väärtused tekkida, aga küsimus ei ole mitte kõigi muutmises ühesuguseks, ainsa tõe otsimises, vaid eesmärgiga väärtusi ühildada tuleks piiritleda alternatiivide ring, mis on võrdselt vastuvõetavad kõigile osapooltele (samam). Väärtused toetavad lõimumist organisatsioonides, mis on väga eripalgelised ja see annab kasvõi miinimum võimaluse koostöömimiseks (Groddeck 2011: 81). Leitakse, et tugev keskne väärtussüsteem võib olulisel määral leevendada lahkavumusi erinevate organisatsioonis sisalduvate kultuuride vahel (Wiener, 1988). Väärtussüsteemi tugevusel on töötajatest lähtuvalt kaks indikaatorit: see, kuivõrd töötajad väärtustega nõustuvad (nõustumise aste); ja nende töötajate hulk, kes jagavad keskseid väärtusi (samam).

Schein (1990) seob väärtused tugevalt organisatsiooni kultuuriga, viidates, et kui väärtused peavad ajaproovile vastu, siis lõpuks hakatakse neid käsitlema iseenesestmõistetavatena ja need võtavad eelduste kuju – neid ei seata enam küsimuse alla ja need muutuvad vähem ja vähem diskussiooni teemaks. Eriti veel, kui nende omandamine põhines mõnel traumaatilistel kogemustel organisatsiooni ajaloo (samam). Shockley-Zalabak (2012: 104 – 105) toob välja, et väärtused on osa jagatud reaalsustest, mis on kujunenud läbi organisatsioonikommunikatsiooni – need jagatud väärtused peegelduvad organisatsiooni muutustes, lugudes, missioonis, füüsilises keskkonnas, sloganis ja otsuste tegemises. Võib ka öelda, et organisatsiooni väärtused on üle kandunud, säilinud ja muutunud läbi organisatsioonikommunikatsiooni protsessi (samam).

Padaki (2000: 420) viitab levinud skepsisele seoses organisatsiooni väärtustega – nimelt on neid peetud abstraktse loomu tõttu „pehmeks“ teemaks, mille mõju organisatsiooni „raskemale“ poolele ehk strateegiale, struktuurile ja süsteemile on küsitav. Nii näiteks hoiatas moraalseste aspektide ülehindamise eest Barnard (Dickson *et al* 2001: 198). Samam ütlevad Roe ja Ester (1999: 5), et just „väärtused määratlevad ära normid ja jagatud eesmärgid, mis algatavad ja juhivad kollektiivset käitumist“.

Padaki (2000: 421) on veendunud, et selge organisatsiooni väärtuste süsteem on väga otseselt seotud organisatsiooni pikaajalise püsivuse ja efektiivsusega, andes organisatsioonile sügavuse, stabiilsuse ning juhtimisalaste praktikate järjepidevuse. Ka Rockeach leiab, et organisatsiooni väärtussüsteemis sisalduvad püsivad kokkulepitud arusaamad eelistatud juhtimismeetoditest ja sellest, mis võiks olla organisatsiooni lõplik suhteline olemus (1973, Roe, Ester, 1999: 7). Meglio,

Ravlin ja Adkins (1989) lisavad, et tuumväärtused annavad organisatsioonile tugevuse välismõjudele vastu pidamiseks ning suunavad töötajaid ka väga keerulistes oludes.

Väärtustel endil pole võimu olukordi kontrollida, vaid väärtusi kasutades peavad seda tegema juhid, leiab Groddeck (2011: 81). Ta lisab, et väärtused kannavad endas edasi informatsiooni, mis on väga abstraktne ehk siis need annavad märku, et on vaja tegutseda, aga mida täpselt teha, mitte. Väärtustel on paindlikkust, neid saab erineval viisil rakendada ja neid õigesti kasutades on võimalik anda organisatsioonile palju jõudu juurde (samas: 81-82). Goodstein (1983 Shockley-Zalabak 2012: 104-105 kaudu) viitab, et väärtused annavad organisatsiooni liikmetele mõista, mis on organisatsioonikäitumises kohane, mis on tähtis ning millest otsuste langetamisel lähtuda. Lisaks seostuvad need ka laiemaga arusaamaga eetilisusest, efektiivsusest, korrektsusest ja seaduslikkusest (samas).

Dalton (2006, Johnson 2009 kaudu) viitab, et tihti on väärtused lihtsalt retoorika või kuskile kirja pandud, aga need ei juhi inimeste käitumist. O'Connor ütleb, et tegelikult peaksid väärtused olema n-ö kliše asemel pigem organisatsiooni säilimise küsimus (samas). Väärtused on liiga olulised selleks, et võtta neid iseenesest mõistetavatena (Padaki 2000: 434). „Need on ideaalid, printsiibid ja filosoofia ettevõtluse südames.“ (Berry 1999, Johnson 2009 kaudu).

Kokkuvõtteks võib öelda, et see, mil määral ühtivad indiviidi ootused ja organisatsiooni poolt pakutav, on tugevalt seotud motivatsiooniga. Indiviidi ootused hõlmavad ka üldiseid väärtusi, mille ühtimine organisatsiooni omadega selgub aja jooksul. Pole teada, kuivõrd oluline on organisatsiooni liikmete väärtuste homogeensus, kuna mingil määral võib nende absoluutne ühtimine pärssida näiteks riskivalmidust, mis on samuti äri edus mõjuv faktor. Samuti loovad väärtushinnangute diferentseerumist organisatsioonis töökeskkondade eripärad. Lahendust nähakse pigem inimeste väärtuste vahel kompromisside tegemises. Eriti oluline on see multikultuursete ettevõtete puhul. Organisatsioonikultuur on üldse väärtustega väga tihedalt seotud, mis väljendub näiteks selles, et väärtused kanduvad edasi organisatsiooni defineerivatesse lugudesse, asjadesse jne. Kuid kui võiks mõelda, et väärtused seostuvad seega vaid n-ö pehmete teemadega, siis tegelikkuses ollakse üha enam teist meelt. Nimelt leitakse, et vaatamata oma abstraktsele loomule toetavad väärtused väga olulisel määral ettevõtte n-ö kõva poole huve, näiteks strateegiat, struktuuri, vastupidavust jne. Paradoksaalselt ei oma väärtused ise võimu – võim

avaldub hoopis läbi selle, kuidas osatakse väärtustest õigesti joonduda. Leitakse, et väärtused ei peaks olema enam lihtsalt retoorika, vaid tuleks teadvustada nende tegelikku mõjuvõimu.

1.3.1 Väärtuste uuendamine ja juurutamine organisatsioonis

Järgnevalt on vaadeldud, kuidas peaks toimuma organisatsioonis väärtuste uuendamine ja juurutamine ning milline on juhtide roll selles. Samuti on käsitletud seda, mis üldse tingib väärtuste uuendamise vajaduse ning mis mõjutab selle tulemuslikkust.

Schein (2000: 115) viitab, et juba gruppide moodustumisel kerkivad esile mõned domineerivad kujud, kelle isiklikud väärtused mõjutavad seda, kuidas grupp omandab struktuuri ja hakkab funktsioneerima. Läbi praktika saab selgeks, et mõned neist väärtustest grupp omandab, mõned mitte (samas). Ka Barrett (2006: 80) märgib, et mistahes inimgrupi, sh organisatsiooni väärtuste taga võib näha selle juhi väärtusi.

Juhtimiskultuuride seisukohalt on oluline märkida, et kui kunagi domineerisid teaduslik vaade (Taylor, 1911) ja weberlik lähenemine (Weber, 1947) juhtimisele, kus organisatsioon peeti olemuslikult impersonaalseteks ja mehaanilisteks, siis nüüd on märkimisväärselt tõusnud töötaja kui indiviidi rolli tähtsustamine (Jaakson 2009: 10). Innovaatilises ühiskonnas ei ole töötajate välispidine mõjutamine enam nii tõhus kui ta oli seda rutiinipõhiste tööprotsesside puhul, mistõttu tuleb juhtidel üha rohkem arvestada nii indiviidi kui organisatsiooni väärtusi, et soodustada töötajate sisemist motivatsiooni (Udovičič ja Mulej 2006).

Väärtuste teema tõstatub organisatsioonides tihti siis, kui valitseb mõningane ebakindlus või teadmatus – eeldatakse, et väärtused aitavad siis organisatsioonil toime tulla (Groddeck 2011: 69). Tegemist on tüüpiliste situatsioonidega, kus organisatsioonid peavad tegelema esiteks erinevate ja ambitsioonikate eeldustega, teiseks, nende keskkonna ja struktuuri keerukustega ja kolmandaks ebaselgusega, mis on seotud oluliste tulevikku mõjutavate otsustega (samas). Sellistes olukordades saab väärtuste kommunikatsioon, eriti liidrite juhtimise all, eriti oluliseks (Groddeck 2011: 81).

Barrett (2006: 88) märgib, et kuna juhid on vastutavad organisatsioonikultuuri hetkeseisu eest, siis peakski algatus selle muutmiseks tulema neilt. Alvesson (2002: 178) eristab kolme kultuurilise muutuse viisi, mis samas võivad eksisteerida ka koos: drastiline, orgaaniline ja igapäevaelu

ümberraldused. Kui orgaaniline seisneb pigem organisatsiooni iseeneslikus kohanemises mõjutajatega ning igapäevaelu ümberraldused sünnivad väiksemate gruppide initsiatiivil ja on pigem vähenähtavad, siis juhtide roll on selgelt tunnetatav drastilise muutuse puhul (samas). Väärtuste kontekstis väljendub see plaanipärase sisulises tegevuses – eesmärgistamises, kuhu tahetakse väärtuste uuendamisega jõuda, hetkeseisu kaardistamises, töötajaid aktiivselt kaasavas juurutamises jne (samas).

Mitmed autorid viitavad, et kui on tõesti soov, et väärtused ärkaksid organisatsioonis ellu, tuleb nende paikapanemisel ja juurutamisel teha sisulist tööd. Auster ja Freeman (2013) näevad selle juures võtmefunktsiooni kommunikatsioonil. Nad esitavad Value Through Conversation mudeli, mis põhineb väärtuste teema sügavamal lahtimõtestamisel. See hõlmab dialooge ja vestluseid sellest, kes me oleme, mille eest me seisame, kust me tulime ja kuidas me tahame organisatsioonis toimida, mis lõpuks viib selleni, et paljastuvad grupile tegelikult vajalikud väärtused (samas). Veelgi enam, Seeger, Sellnow, Ulmer ja Novak (2009 Shockley-Zalabak 2012: 117 kaudu) märgivad, et näiteks argumenteerimisel, debatil, diskussioonil ja konsensuslikul otsustamisel, on oma roll, et läbi saaks arutatud ka konfliktid väärtused.

Barrett (2006) peab kõige olulisemaks, et kõrgeim juht astuks väärtuste teema etteotsa. Kuid väga tähtis on ka teiste juhtide roll. Nii viitab ta, et neid on vaja kaasata esmastesse aruteludesse väärtuste üle, sest tegelikult peaks neil olema kõige parem arusaam ka töötajaskonnast. Juhatuse esimehe ja tippjuhtide kõrval rõhutavad Paarlberg ja Perry (2007) ka keskastme juhtide rolli – nimelt seovad keskastme juhid nende sõnul sisemist kommunikatsiooni, rakendavad formaalseid süsteeme ja monitoorivad organisatsiooni strateegiliste väärtuste täitmist. Väärtuste juurutamisel on edukad juhid, kellel õnnestub tõlgendada laiad strateegilised väärtused eesmärkideks, mis on tähenduslikud igale töötajale just tema igapäevases töös (samas). Väärtuste juurdumise tagab ka rutiinne suhtlus, aga juhid peavad tihti lähenema töötajatele üksuseti erinevalt (samas).

Jaakson (2009: 34) rõhutab mitmete teoreetikutele viidates (nt Anderson 1997; Mowles 2008, Marginson 2009 jne) väärtuste kommunikatsioon puhul seda aspekti, et see aitab inimestel jõuda ühtse arusaamani väärtustest ja viisist nende tõlgendamiseks. Ta (2009: 35) lisab, et „juhul kui juhid ei tee ekstra pingutusi tõlgenduste muutmiseks homogeensemaks, siis on ka tõenäoline, et need töötajate lõikes varieeruvad“. Christenseni, Cheney (2000) ja Hatchile (2000) viidates märgib Jaakson (2009: 35), et „juhid peavad kasutama iga võimalust, et veenduda, et organisatsiooni

väärtusi tõlgendatakse läbi organisatsiooni ühtmoodi, isegi kui see võib tunduda tähenduste andmise ja saamise monopoliseerimisena ja jõulise tõlgenduste paindlikkuse piiramisena, mis omakorda võib isegi kaasa tuua kahjulikke tulemusi, nagu küünilisus ja skeptitsism“.

Pratt ja Kleiner (1989) peavad väärtuste juurutamise puhul kõige riskantsemaks seda, kui juhid käituvad antud teema puhul silmakirjalikult. Ühel tasandil tähendab see nt, et kasutatakse meetodeid, mis pole kunagi varem töötanud – töötajatel tekib siis „me oleme seda juba näinud“ suhtumine (Alvesson 2002). Teisel tasandil on asi selles, kui juhtimine on vastuolus väärtustega, mille juhid ise on välja töötanud. Siis vaatleb töötajaskond järgnevaid juhtkonna ka väljaütlemisi umbusaldusega. Pratt ja Kleineri (1989) järgi on siis organisatsioon edaspidi võimetu reageerima kiirelt turule ja töötab usalduse puudumisel ebaefektiivselt. Samas pehmendab seda lähenemist Elvini ja Howardi (2013) käsitus, mis ütleb, et mitte kõik otsused, mis väärtuste kontekstis tehakse, pole must-valgelt tõlgendatavad. Juhid peavad langetama organisatsiooni väärtustega seoses adekvaatselt keerukaid otsuseid. Seetõttu peaksid väärtused nende sõnul toimima eelkõige raamistiku loojana, mitte moodustama selgelt ja üheselt võetavat reeglistikku.

Alvesson (2002: 184) rõhutab, et kultuurilise muutuse üks kuldreegleid on järjepidevus. Lisaks on olulised selle läbiviimiseks õiged oskused ja entusiasm. Üks keerukaid kohti on aga see, et tihti ei püsi kõrgeimad juhid ametis kauem kui mõned aastat. Kuna järeltulija toob alati midagi uut kaasa, siis ambitsioonikas kultuurimuutus võib lõpuks päädida hoopis rõhuasetusega teistele ideedele, väärtustele ja meetoditele kui need, mida eelkäija eelistas. (Alvesson 2002: 184)

Lencioni (2002: 117) märgib, et kuna väärtustega tegelemine eeldab palju tööd, siis tihti ei tihata seda ette võtta. Barrett (2006) viitab, et tihti saab takistuseks juhtide soovimatus koostööd teha, kuna arvatakse, et ühiseid väärtuseid ei saagi olla. See on eriti omane just silo-mentaliteediga ettevõtetes, kus juhid ka omavahel võistlevad, näiteks ressursside ja võimu pärast. Teiseks toob ta välja, et mõnel juhul on juhid langenud teatavasse n-ö mugavusstsooni – nende isiklik heaolu kaalub üle laiema üldsuse huvid (samas). Samas on tõsi ka see, mida märgib Lencioni (2002: 117) – n-ö poolikult ei peakski ükski organisatsioon väärtuste loomise ja juurutamisega tegelema, sest see mürgitab organisatsioonikultuuri veel enam.

Kokkuvõttes võib öelda, et nii sellel, mida juht ise väärtustab kui sellel, kuidas ta väärtuste teemasse suhtub, on organisatsiooni väärtuste väljakujunemisel oluline roll. Ümbritsev keskkond

on loonud eeldused selleks, et juhid peavad rohkem tegelema töötajate n-ö sisemise motiveerimisega, mille üks osa on õigete väärtuste leidmine töötajaskonna jaoks ning nende mõistetavuse suurendamine töötajates. Nähtub, et väärtuste uuendamine peaks alguse saama juhtidest, kuna teatud määral on nad ka vastutavad organisatsiooni hetkekultuuri eest. Oluline on, et juhid oleks valmis tegelema väärtustega sisuliselt. Õigeid väärtusi aitab leida grupi olemuse lahti mõtestamine, hetkeseisu ja eesmärkide paikapanemine. Hästi mõjuvad ka diskussioonid, sest nende kaudu saavad läbi räägitud konfliktid väärtused. Samas ei ole mitte kõik juhid alati sisuliseks tööks väärtustega valmis – tihti pärsib neid see, et ollakse laskunud enda mugavusstooni. Kõige olulisemaks riskikohaks peetakse väärtuste juurdumisel juhtide silmakirjalikku käitumist – kui välja öeldakse, et väärtustatakse üht, kuid käitumine kinnitab hoopis teist.

1.4 Empiirilisi uuringuid Eestis

Väärtusi on väga palju uuritud, seda nii indiviidi, ühiskonna kui organisatsiooni tasandil. Antud juhul tuuakse mõned näited, milliseid üliõpilastöid on Eestis tehtud seni organisatsiooni väärtuste teemal.

Nähtub, et peamiselt on väärtusi organisatsioonis uuritud Tartu Ülikooli majandusteaduskonnas. Uurimisobjektideks on valitud mitmeid suuri Eestis tegutsevaid ettevõtteid, näiteks Tele2, Hansapank (Swedbank), Santa Maria, Reola Gaas jne. Antud näited viitavad, et käsitletud on nii selliseid ettevõtteid, kus on valdavalt kontoritöötajad, aga ka selliseid, kus tegeletakse tootmistööga.

Juba tehtud üliõpilastöös paistab küll silma, et juhtide olulist rolli väärtuste juurdumises on käsitletud, kuid mitte kuigivõrd fokuseeritult. Kõige lähem sellisele suunale on ehk Gerli Toomela (2014) bakalaureuse töö, kus uuriti väärtuste lansseerimist Santa Marias.

Pigem on väärtuste teemat käsitletud üldisemalt, räägitud sellest, millist rolli need organisatsioonis mängivad ning sellest, kuidas väärtuste integreerimine erinevatesse protsessidesse (nt värbamine, töötajat tulemuste kokkuvõtmine jne) võimaldab töötajatel väärtustega paremini suhestuda. Tihti on juhtide rolli olulisuseni jõutud teiste oluliste uurimistulemuste seas. Liina Käärst (2012), kes uuris väärtusi Reola Gaasis, keskendus näiteks sellele, millised väärtused on töötajatele olulised

ning kuidas need langevad kokku sellega, mida nad peavad organisatsiooni puhul tähtsaks. Ele Lust (2012) on uurinud väärtuste muutmist paralleelselt erinevate organisatsioonide näitel ning leidnud põhjuste seas vajaduse kohanduda turu arengutega ning saanud ühtlasi teada, et väärtuste juurutamises mängivad olulist rolli juhid.

Ühiskonnateaduste instituudis on väärtuste teemal bakalaureusetöö kaitsnud näiteks Mariliis Vahe (2003), kes käsitles väärtusi Hansapangas (Swedbankis). Samamoodi oli töö tehtud mõned aastad pärast uute väärtuste vastuvõtmist organisatsioonis ning ühe osana räägitud juhtide rollist, kuid keskendutud pigem väärtuste tähendusele töötajaskonnas üldiselt ja organisatsiooni põhiväärtuste arenguvajadustele.

Dokoritööna on väärtuspõhisest juhtimisest väga põhjalikult kirjutanud Krista Jaakson (2009). Kusjuures tema viitabki, et organisatsiooni väärtuste juurutamise probleemidele on ilmselt liialt vähe tähelepanu pööratud ja teooriaga haakuvalt analüüsitud.

Need olid vaid mõned näited teadustöödest väärtuste teemal. Kuigi kindlasti leiab antud uurimuses hulga sarnasusi juba varem tehtud töödega, loodab autor siiski, et toob väärtuste loomise ja juurutamise osas välja ka uusi nüansse. Kindlasti loob teatavad eeldused selleks uurimisobjekt ise, milleks on kontsern, kuhu kuuluvad nii rasketööstusettevõtted, mis paiknevad teatava vene kultuuri mõjuga Eesti piirkonnas kui ka hoopis teistsuguse spetsiifikaga müügi- ja teenindusega tegelevad üksused. Lisaks on töös teadlikult suunatud fookus juhtide rollile väärtuste projektis, mis arvatavasti võimaldab samuti mingil määral varasematest töödest eristuda.

Loodetavasti annab töö ka teatava tagasipeegelduse ettevõtte enda jaoks, arvestades, et Eesti Energias ei ole väärtuste juurutamise protsessi õnnestumist otseselt analüüsitud.

2. Uurimisobjekt, metoodika ja valim

Käesolevas peatükis tutvustatakse esmalt uurimisobjekti. Selgitatakse lahti Eesti Energia kui ettevõtte olemus, fookusega organisatsiooni juhtimispõhimõtetele ning väärtustele. Edasi selgitatakse töös kasutatavaid meetodeid, kuidas uurimise fookus paika pandi, materjali koguti ja analüüsiti.

2.1 Organisatsiooni tutvustus

Eesti Energia on 100% aktsiatega Eesti riigile kuuluv ettevõtte. Eesti Energia toodab nii põlevkivist kui taastuvatest allikatest energiat ja kaupleb toodanguga globaalsel vedelkütuste turul ning regionaalsel elektri- ja gaasiturul.

Ettevõtte lähtub oma tegevuses omaniku ehk riigi ootustest, milleks on „Eesti Energia Aastaaruanne 2015“ järgi: väärtustada maksimaalselt Eesti peamist loodusvara – põlevkivi ning sellega seonduvat oskusteavet; kasvatada ettevõtte väärtust ning tagada stabiilset dividenditulu; tagada elektri varustuskindlus Eestis; rakendada piirkondlikku tööjõuressurssi; vähendada negatiivseid keskkonnamõjusid.

Omaniku ootuste kõrval lähtutakse Eesti Energia juhtimisel „kontserni visioonist, kokkulepitud strateegilistest eesmärkidest, väärtustest ning kontserni ja kontserni ettevõtjate tegevusi reguleerivatest dokumentidest“ (Eesti Energia Aastaaruanne 2015). Ettevõtte juhtimispõhimõtetes tuuakse välja, et „Eesti Energia edukuse tagavad motiveeritud töötajad, sest nende pühendunud tegevuse tulemusena luuakse väärtus, mis on kliendile kasulik ja täidab omaniku ootused. Eesti Energia töötajaid ühendab soov teha Eestile vajalikku tööd ja nad peavad oluliseks põhiväärtusi: kliendile kasulik, väärtust kasvatav, keeruline lihtsaks, minust sõltub ja ohutus eelkõige.“

Eesti Energia on 6000 töötajaga Eesti üks suurimaid tööandjaid. Ettevõtte siseveebi järgi paikneb 76% Eesti Energia töötajatest Virumaal, 16% Harjumaal ja ülejäänud Lõuna- ja Kesk-Eestis. Lisaks tegutseb Eesti Energia Lätis, Leedus, Utha osariigis USAs, Jordaania ning Saksamaal – töötajaskonnast moodustab see 1%. Hiljuti tööturule sisenenud, alla 30 aastaseid töötajaid on ettevõttes 12%, pensioniea eelseid, 50+ vanuses töötajaid koguni 41%. Suurim hulk töötajaid on

kutseharidusega – 44%, sellele järgneb kõrgharidusega ja keskharidusega töötajate osakaal. Ettevõtte jaguneb 20 allüksusteks. Enam kui 100 töötajaga on neist Peakontor, Eesti Energia Kaevandused, Elektrilevi, Narva Elektriijaamad, Tehnoloogiatööstus, Hoolduskeskus AS, Õlitööstus, Energiamüük. Lisaks kuuluvad kontserni Energiakaubandus, Testimiskeskus, Taastuvenergia ja väikekoostootmine, Pogi OÜ, Iru Elektriijaam, Narva Soojusvõrk, Enefit Outotec Technology, Enefit American Oil Co, Enefit Power and Heat Valka SIA, Enefit SIA ja Enefit UAB.

Viimase viie aasta olulisemad muudatused on olnud monopoolsest energiaettevõttest kasvamine konkurentsiturgudel tegutsevaks organisatsiooniks, ettevõtte strateegias põlevkivist õli tootmise prioritseerimine, aga ka kontserni juhatuse esimehe vahetus.

Väärtused

2012. aastal, ettevõtte strateegia kaasajastamise protsessi käigus, tõdesid ettevõtte juhid, et miski peab selle elluviimisele tugevalt kaasa aitama. Määrav oli, et töötajad tajusid ise ära muudatuste vajalikkuse ja mõtestaksid vastuvõetud suuna enda jaoks lahti.

Juhid, eesotsas toonase personalidirektoriga leidsid, et selle töö teeb ära tugev väärtuste süsteem. 2009. aastast kehtinud väärtused – ettevõtlikkus, koostegemine, asjatundlikkus ja vastutustunne – vaadati fookusgruppides ja sisutöörühmades (kokku ligi 200 töötaja poolt) üle ning tõdeti, et need on küll õiged, kuid ei ela inimestes, mistõttu jääb nendest väheseks strateegia toetamiseks – nii otsustati väärtuseid uuendada. 2013. aasta aprillis kogunes pea 400 ettevõtte võtmeisikut (kelle seas oli kõikide ärivaldkondade juhte ja spetsialiste) kahepäevasele dialoogifoorumile väärtuste üle diskuteerima. Kuu hiljem kinnitati uued väärtused – nendeks said „**minust sõltub**“, „**väärtust kasvatav**“, „**kliendile kasulik**“, „**keeruline lihtsaks**“ ja „**ohutus eelkõige**“, ning algas nende juurutamise protsess.

Protsessi üheks olulisemaks tingimuseks seati, et väärtused tuleb mõtestada lahti iga ettevõtte üksuse töötajate jaoks eraldi. Kogu väärtuste projekti iseloomustab see, et võtmeroll omistati juhtidele – personalidirektor kui teema algataja, taotles kohe alguses juhtide valmisolekut asumaks projekti eestkõnelejateks ning jääma peamisteks läbiviijateks kuni lõpuni, nähes selles efektiivseimat meetodit suure muutuse elluviimiseks organisatsioonis.

Teiste sõnadega, väärtuste teema tõsteti organisatsioonisisese kommunikatsioonis tugevalt fookusesse. Leiti, et väärtustega peab jõudma iga töötajani – alustades kontoritöötajast lõpetades kaevuriga. Ühelt poolt on väärtuste juurutamise n-ö suurim laine juba ära olnud ning teema ei ole enam teravalt pildis. Teisalt peaksid väärtused just nüüd olema töötajates hakanud „elama“.

2.2 Uurimismeetod ja valim

Magistritöö eesmärk on uurida juhtide rolli organisatsioonis kehtestatud väärtuste loomisel ja juurutamisel. Uurimuse peamiseks meetodiks on semistruktureeritud süvaintervjuud, kuid selle kõrval kasutatakse ka fookusgrupi ja diskursusanalüüsi meetodit. Mitmeid meetodeid kombineerides loodetakse jõuda ammendava vastuseni juhtide rolli osas väärtuste viimisel töötajateni.

Uurimisküsimus	Meetod vastuse leidmiseks
Juhtide nägemus väärtuste rollist organisatsioonis <ul style="list-style-type: none"> Kuidas mõtestavad juhid lahti väärtuste olemuse organisatsiooni kontekstis? Mida lootsid juhid saavutada väärtuste uuendamise ja juurutamise läbi? Juhtide tegevused väärtuste projekti raames <ul style="list-style-type: none"> Miks omistati juhtidele oluline roll väärtuste projektis? Milline oli juhtide panus väärtuste loomise protsessis? Milliseid meetodeid kasutasid juhid väärtuste juurutamiseks töötajate seas? 	Semistruktureeritud süvaintervjuud nii toona kui täna tööl olevate juhtidega <ul style="list-style-type: none"> Juht1 – KOOD: J1 Juht2 – KOOD: J2 Juht3 – KOOD: J3 Endise personalijuhiga (projekti Eesti Energia poolne juht) – KOOD: P Konsultatsioonifirma Implement Inscape esindajaga – KOOD: K Endise sisekommunikatsiooni juhiga – KOOD: S Diskursusanalüüs <ul style="list-style-type: none"> Väärtuste teemal ilmunud lood
Hinnang väärtuste hetkeseisule ja projektile, mis väljendab juhtide otsuse õigsust ja rollisooritust <i>Millise hinnangu annavad intervjuueeritavad antud küsimusele ise.</i> Fookus-grupp	Intervjuud juhtide ja projekti osapooltega Fookusgrupi intervjuud

<ul style="list-style-type: none"> • Mil määral „elavad“ väärtused fookus-grupis osalejates? • Mil määral tajuvad fookus-grupis osalejad, et nende kolleegid tegutsevad väärtusi järgides? • Millise hinnangu annavad fookusgrupis osalejad väärtuste juurutamise protsessile? 	
---	--

Järgnevalt on selgitatud meetodite kaupa nende rakendamise eeliseid, eesmäärke käesolevas töös ning valimeid.

2.3 Semistruktureeritud süvaintervjuud

Antud töös kasutatakse semistruktureeritud süvaintervjuu meetodit. Selle meetodi eeliseks struktureeritud intervjuu ees on see, et kuigi toetutakse varem väljatöötatud intervjuukavale, jääb uurijale piisavalt vabadust intervjuu loomuliku kulgemisega kaasa minna. Intervjuu kava väljatöötamine tähendab uurija jaoks teema sisulist läbimõtlemist, kuid kuna kõiki nüansse ei pruugi ka kõige kogenum intervjuerija ette näha, siis on hea, et saab vastavalt vastustele küsimusi ja nende järjekorda kohandada. Näiteks võib ette tulla, et mõne hilisemaks planeeritud küsimuse vastus ilmneb juba intervjueritava esimestes mõtisklustes intervjuu jooksul. Samuti ei ole intervjuerija kammitsetud olukorras, kui näiteks mõni vastus annab lootust, et juurde küsides, saaks sealt veel olulist infot juurde ammutada. Lisaks võib tekkida olukord, kui on vaja intervjueritavat „edasi aidata“, püüda teda rohkem avada. Semistruktureeritud süvaintervjuu meetod on piisavalt paindlik, et uurija saaks kõikide selliste olukordadega toime tulla ja siiski võimalikult palju informatsiooni hankida, samas süsteemsust kaotamata. Tegemist on kvalitatiivse intervjuutüübiga. (Kalmus 2015)

Antud töö raames viiakse läbi 5 süvaintervjuud juhtidega, kellest 3 on tippjuhid ja 2 projekti olulisel määral sisuliselt panustanud juhti – toonane personalidirektor ja toonane sisekommunikatsiooni juht. Tippjuhtide valikul sai oluliseks, et nad oleksid võimalikult kõrgel positsioonil, et nad oleksid olnud kogu protsessi juures – alustades väärtuste teema tõstatumisest kuni nende juurutamiseni ning, et nad oleks ka täna tööl. Siinkohal märgib juht, et kõrgeimal tasandil oli selliseid juhte isegi mõnevõrra keeruline leida, kuna organisatsioon on teinud läbi mitmeid muutusi, mis on tinginud ka paljude tippjuhtide vahetumise.

Antud intervjuud on oma olemuselt osalejaintervjuud. Lisaks viiakse läbi üks ekspertintervjuu Eesti Energia väärtuste projekti vedanud konsultatsioonifirma Implement Inscape esindajaga. „Erinevalt osalejaintervjuudest, kus pööratakse enam rõhku intervjuueeritava isiklikele arvamustele ja hoiakutele, viiakse eksperdiintervjuusid läbi inimestega, kelle kogemused mõne ala eksperdina on huvipakkuvad (Flick, 2006: 165) ning kellelt soovitakse koguda selle ala kohta faktiteadmisi (Kolb, 2008: 142)“ (Kalmus 2015).

Semistruktureeritud süvaintervjuude käigus saadud tekstiline materjal grupeeritakse hilisemas analüüsis temaatiliselt. Neid on võimalik edasi analüüsida kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodil.

2.4 Fookusgrupp

Antud töös kasutatakse fookusgrupi meetodit. “Fookusgrupi kui andmekogumismeetodi idee pakkus välja tuntud sotsioloog Robert Merton (1969) põhjendusega, et interaktsioon grupi liikmete vahel on ühiskonnaelu korraldumise ning indiviidi eneseväljenduseks ja arvamuse kujundamiseks arvamuste kujunemisel loomulik keskkond, samuti on rühmavestlus ise teatav mikromudel ühiskonnas toimuvate interaktsioonide mõtestamisel.” (samm.ut.ee)

Fookus-grupi eesmärk on saada teatav tagasipeegeldus sellele, kas juhtide otsus asuda väärtustega sisuliselt tööle, õigustas ennast. Lisaks peaks sellest läbi kumama ka teatud arusaam juhtide rollisooritusest väärtuste projektis. Magistritöö üldistest uurimissuundadest lähtuvalt on fookusgruppide uurimisküsimused järgnevad:

- a. Mil määral „elavad“ väärtused fookus-grupis osalejates?
- b. Mil määral tajuvad fookus-grupis osalejad, et nende kolleegid tegutsevad väärtusi järgides?
- c. Millise hinnangu annavad fookusgrupis osalejad väärtuste juurutamise protsessile?

Fookusgrupi läbiviimise eesmärk on lasta töötajatel analüüsida nii enda tegevust kui peegeldada väärtuste juurutamise protsessi. Lisaks on soov mõista läbi arutelude, kuidas ja mil määral väärtused töötajates „elavad“ ning tajuda, millist rolli mängis selle juures kasutatud meetod.

Sellest tulenevad uurijaküsimused on:

- Mil määral tajuvad fookus grupis osalejad oma tööalase tegevuse taga „vaikimisi“ kinnistunud väärtusi?
- Milliseid juhtudel on fookus-grupis osalejad märganud, et kolleegid tegutsevad väärtustele vastavalt?
- Milliseid emotsioone tekitab fookusgrupi osalejates väärtuste juurutamise protsessi erinevate etappide meenutamine?

Äsja kirjeldatud viisil viidi 2014. aasta detsembris läbi fookusgrupp (fookusgrupi kava lisades). Selle valimisse haarati 6 Tallinna kontorite töötajat segmendist “spetsialist” ja võimalikult erinevatest ettevõtte valdkondadest. Antud fookusgrupi hulgas oli kolm meest ja kolm naist.

2.5 Süvaintervjuude ja fookusgrupi tulemuste analüüs

Süvaintervjuude ja fookusgrupi tulemusi analüüsitakse koos – püütakse leida erinevatest meetoditest saadud infost ühisosasid. Nende leidmisel lähtutakse võimalikult palju tõstatatud uurimisküsimustest. Vaadeldakse, millised on enim esile kerkinud teemad seoses uurimisküsimustega ning koondatakse need ühiste nimetajate alla. Arvestades, et vaatluse all on projekt, mis hõlmas mitmeid etappe, siis püütakse töös arusaadavuse huvides võimalikult palju säilitada ka sündmuste kronoloogilist järjekorda. Sealsamas analüüsitakse uuringutes kootunud ideede tagamaid ning püütakse teha nende pinnalt üldistusi. Uuringutes osalenute vastuseid esitatakse nii refereeringuna kui ka otsetsitaatidena. Pikemad mõttearendused püüab töö autor edasi anda kokkuvõetult, püüdes seejuures ideid mitte moondada. Tsitaate kasutatakse peamiselt siis, kui need eriti hästi mõnd mõtet ilmestavad.

2.7 Diskursusanalüüs

Antud töö raames uuritakse diskursusanalüüsi meetodiga Eesti Energia siseveebis ilmunud kaht väärtuste teemalist teksti. Diskursusanalüütilise lähenemisega vaadeldakse siseveebis väärtuste teemal avaldatud artikleid kui osa väärtusi juurutavast tegevusest. Eesmärk on välja selgitada, kas ja kuidas peegeldus juba esimestes lugudes juhtide roll projektis. Teiselt poolt on küsimuseks,

kuivõrd aitasid need lood juhtide hilisema tegevuse jaoks n-ö pinda luua. Antud analüüs tehti ära „Diskursusanalüüs“ aine raames 2015. aastal.

Diskursusanalüüsiks valitakse huvipakkuva nähtuse seisukohast olulised või esinduslikud objektid (Kalmus 2015). Seda põhimõtet järgides on valimisse haaratud siseveebis ilmunud lugu, mida võib lugeda väärtuste projekti n-ö avanguks kõigi töötajate jaoks - ettevõtte toonase juhi Sandor Liive nime alt ilmunud tekst “Kas väärtustel on väärtust?” ning teiseks artikkel, kus räägitakse esmakordselt juba kinnitatud väärtustest – „Meie uued väärtused“. Antud artiklid on esitatud töö lisas. Kuna ülejäänud olulisemad lood väärtuste teemal ilmusid juhtide nime alt, kuid neljast loost kahe autorid on ettevõttest lahkunud juhid ning ülejäänud kaks on need, kes on intervjuude kaudu antud uuringusse hõlmatud, siis otsustas autor piirduda vaid nende lugudega, millele äsja viitas.

Diskursuseanalüüsi koolkondi ja tüüpe on mitmeid. Sobiva analüüsimeetodi valimine sõltub uurimistöö eesmärkidest. Antud juhul rakendab autor Norman Fairclough’ tööriista. Kalmus (2015) viitab, et Fairclough’ analüüsiskeemi etapid on üsna selgepiirilised ja samas on tema esitatud uurimisküsimuste loetelu rikkalik, võimaldades valida sealt välja need, mis töö n-ö katusküsimustele vastata aitavad.

Diskursusanalüüs aitab vastata küsimusele, kuidas kasutavad inimesed keelt, kujutamaks reaalsust ja konstrueerimaks arusaamu sotsiaalsest maailmast - analüüsis on kesksel kohal teksti lingvistiliste omaduste sotsiaalsed funktsioonid, st vastatakse küsimusele, missugust semantilist ja ideoloogilist rolli teksti detailid ja omadused kommunikatsioonis täidavad (Kalmus 2015).

Magistritöö üldiste eesmärkidega haakuvalt on diskursusanalüüsi uurimisküsimused seega:

- Kuidas väljendatakse tekstides väärtuste projekti olulisust?
- Milliseid rolle ja positsioone osapooltele teksti kaudu konstrueeritakse?
- Milliseid võtteid kasutatakse tekstides väärtuste projekti edu tagamiseks?
- Millised eeldused tekstide kaudu juhtidele luuakse väärtuste saadikuteks olemiseks?

Fairclough (Kalmus 2015 kaudu) peab vajalikuks viia diskursusanalüüsi läbi kolmes omavahel hästi integreeritud etapis. Uurijale annab ta head suunised, kuidas „lammutada“ tekst koost, nägemaks iga väiksematki nüanssi, kuid viia analüüs läbi loogiliselt. Samas võib neid etappe ka omavahel „segada“, kui nii on uurija seisukohalt lihtsam – näiteks viidata mingile sõnakasutusele (kirjeldada see ära), otsida tagamaid, miks just sellist sõna või sõnu on antud juhul kasutatud (ehk

tõlgendada) ning siis viia see läbi selgitamise üldistuse tasandile, kus otsitakse võimalikke diskursiivseid võitlusi teksti loojate, tõlgendajate ja ühiskonna vahel üldiselt. (Kalmus 2015)

Antud töös on uurimusküsimustele vastuste leidmiseks analüüsitud järgmisi Fairclough' väljapakutud diskursuse struktuure, kuna need sobituvad käsitlevate tekstide tüüpidega kõige paremini.

- sõnavara – kasutatavad klassifikatsiooniskeemid, ümbersõnastamised, ideoloogiliselt olulised tähendusseosed, eufemismide esinemine, sõnad, millega pannakse paika diskursuses osalejate staatus ja positsioon, hinnanguid väljendavad sõnad, metafoorid jne.
- grammatika – lauseehitus ja -tüüp, mis võib olla nii automaatne kui selgelt propagandavõte, agentsuse olemasolu või puudumine, nimisõnastamine, aktiivsed ja passiivsed verbid, positiivsed ja negatiivsed laused, suhtemodaalsus, asesõnade kasutamine, modaalsus ja selle subjektiivsus-objektiivsus
- teksti struktuur - suuremad struktuurid, teemade järjekord, selle põhjus, tagajärg jne, olulisemad ja esile tõstetud teemad, millest üldse ei räägita (Kalmus 2015 kaudu)

Hiljem on erinevad analüüsi osad omavahel uuesti ära põimitud ning tehtud nende pealt üldistusi. Kuigi diskursusanalüüsi eesmärk iseenesest ei ole anda edasi „üht tõde“, aitab see ikkagi tabada olulisi mustreid.

3. Tulemused

Antud peatükis esitatakse peamised uurimistulemused, mis on uurimise eesmärkidest ja küsimustest lähtudes jagatud kolme suuremasse teemakategooriasse:

1. Juhtide arusaam väärtuste rollist organisatsioonis
2. Juhtide tegevus väärtuste kujundamise ja juurutamise protsessis
3. Hinnang väärtuste projektile

Tulemuste kokkuvõtmisel lähtutakse eelkõige sellest, mida need ütlevad juhtide rolli kohta väärtuste ülevaatamisel, uuendamisel ja juurutamisel. Kuna vaatluse all on mitmefaasiline protsess, siis arusaamise hõlbustamiseks on püütud võimalikult palju säilitada ka sündmuste kronoloogilist järjestust. Uuringus osalejate mõtteid nii refereeritakse kui esitatakse ilmekaid tsitaate. Osalejate mõtted on grupeeritud sarnaste teemade alla. Kasutatud on nii ekspertintervjuu, 5 juhi intervjuu, fookusgrupi kui diskursusanalüüsi meetodil tehtud tekstianalüüsi tulemusi.

3.1 Väärtuste roll organisatsioonis

Käesolevas peatükis antakse ülevaade sellest, kuidas defineerisid uuringus osalenud väärtuste rolli organisatsioonis. Peamiselt esitatakse juhtide endi seisukohti antud küsimuses, kuid lisatud on ka eksperthinnang ehk konsultatsioonifirma esindaja mõtted. Arvestades, et ta nõustab organisatsiooni väärtuste teemal, on oluline, kuidas tema nende rolli tõlgendab. Autori hinnangul on sellest, kuidas väärtuste olemust lahti mõtestatakse, võimalik saada teatavat aimu, millist rolli olid juhid valmis kandma väärtuste läbivaatamise, uuendamise ja juurutamise protsessis.

Peatüki teises osas on juba konkreetsemalt käsitletud seda, millist rolli nägid juhid väärtustel Eesti Energias. Intervjueeritavate vastustele tuginedes antakse ülevaade, erinevatest motiividest, mis ajendasid juhte väärtuste teemal arutlema. Samuti viidatakse eesmärkidele, mida juhid lootsid väärtuste uuendamise kaudu saavutada ning meetoditele, mida plaaniti kasutada. Algfaasis koorunud probleemid ja küsimused määrasid paljuski ära projekti edasise saatuse. Samuti hakkas sealt välja kujunema juhtide tegelik roll ja vastutus väärtuste loomise ning juurutamise protsessis.

3.1.1 Juhtide arusaam väärtustest

Intervjueeritavad mõtestasid küll väärtusi lahti mõnevõrra erinevalt, kuid üldjuhul käsitlused üksteist ei välistanud ega lükanud ka ümber. Definitsioon sõltus eelkõige intervjueeritava peamisest tegevusvaldkonnast. Tänu sellele avanesid ka väärtuste erinevad tahud.

Intervjueeritavad tõid välja, et väärtused **loovad tähendusi** ja **suunavad käitumisi** – nii igapäevasuhtes kui ka äärmuslikes olukordades.

K: „väärtused on see, mis annab asjadele sellise nagu power-i, energia või mingisuguse, noh, tähenduse.“ J1: „(väärtused on) need asjad, millest inimene lähtub siis, kui on näiteks mingi ekstreemne olukord või kui on selline olukord, kus ei ole ette kirjutatud reegleid, kuidas peaks käituma või suhtuma.“

Isiklike ja organisatsiooni väärtusi omavahel kõrvutades nentisid juhid, et need langevad kokku. Nii leidis ka näiteks juht2, kes samas isiklike väärtuste puhul tõi välja „aususe“ ja „huumorimeele“, millele Eesti Energia väärtuste hulgas otsest vastet ei ole.

Konkreetselt organisatsiooniga seondult omistasid intervjueeritavad väärtustele **väga olulise rolli, seostades neid organisatsiooni alustalade** strateegia, missiooni, visiooni, käitumispõhimõtete jm-ga. Valdavalt toodi välja, et väärtused on midagi, mis on **teatud kooslustele eriomane**. Tõdeti, et need eksisteerivad gruppides igal juhul, kuid **väärtuste rolli selgemalt teadvustades, saab neid olulisel määral organisatsiooni kasuks pöörata**.

J1: „väärtused on kõige alus ja organisatsioon saab olla edukas vaid siis, kui inimesed jagavad samu väärtusi. See on baas, mille peale juba ehitatakse eesmärgid, strateegiad, tegevuskavad jne.“ K: „...organisatsioonis on need (väärtused) eelkõige (..) seotud organisatsiooni missiooniga. [...] kindlasti on ka erinevad väärtused (..) näiteks tubakavabrikul või lasteaial, et noh ikkagi organisatsiooni sisene „meie“ oma asi, mida me ajame siin töötajatega, aga ta on seotud ka sellega, milleks me olemas oleme ja noh sügava missiooniga, et igal juhul ta peab toetama strateegia elluviimist.“

Väärtustest kui millestki igale grupile eriomasest rääkides märkis konsultatsioonifirma esindaja, et mingid väärtused on organisatsioonis alati olemas – kui neid ei ole välja öeldud ja lahti mõtestatud, siis toimivad nad **iseeneslikult** ja on justkui jäämäetipu veealune osa. Juht2 leidis sarnaselt et „(väärtused) on nagu kamba tekitatud. Noh see on selline nagu tunnetuslik küsimus,

et mis mingi organisatsioon või kooslus tajub omasena. “ Olulise nüansina lisas ta, et sellest, mida grupp väärtustab, tulenevad ka **hindamiskriteeriumid**.

J2: „(väärtused on) hoiakud, see, mida peetakse selles grupis nagu heaks tooniks või mida taunitakse. [...] sellised elementaarsed käitumismudelid, mille puhul siis enamuse ei salli, kui vähemus käitub kuidagi teistmoodi.“

Konsultatsioonifirma esindaja rõhutas, et kui soov on panna väärtused organisatsiooni kasuks tööle ehk neid ise juhtida, siis tuleb need teha **nähtavaks** ja **jälgitavaks** – nii muutub ka organisatsioonikultuur selgemini **defineeritavaks** ja töötajatele on **arusaadav oodatav käitumine**. Samas, väärtuste n-ö käsitsemise muudab keeruliseks nende „pehmed“ omadused. See aga tingib, et neid peetakse tihti **ebapraktilisteks** või **iseenesestmõistetavateks**.

Siiski toodi intervjuudes välja, et väärtused on eelkõige **omavahel kokkulepitud käitumispõhimõtted või kodukord**. Väärtused peaksid ütlema, milline on õige käitumine ja suunama otsuseid ja tegevusi selliselt, et need oleksid kooskõlas organisatsiooni üldisemate eesmärkidega. Sellele viitas näiteks juht3 öeldes, et väärtused peaksid aitama kaasa, et „*kõik, kogu ettevõtte n-ö alates juhust kuni siis alla kõige lihttöölisteni välja, et kõik (eesmärkidest) ühtmoodi aru saaksid.*“ Ühtlasi toimivad väärtused seega organisatsioonis **erinevate üksuste töö ühtlustajana**.

Selles osas, kuivõrd mõjutab organisatsiooni suurus ja keerukus ühtsete väärtuste väljakujunemist, oli arvamusi erinevaid. Konsultatsioonifirma esindaja märkis, et üha rohkem on organisatsioone, kus töötajate puhul ei räägita üksi kahe-kolme erineva kultuuri esindajatest, nagu Eesti Energia puhul, vaid kümnetest, kes lisaks asuvad maailma eri paigus. Ka neis ettevõtetes peavad ühised väärtused kehtima. Analooget näite tõi juht3, kuid rõhutades samas, et **väärtuste ühildumise keerukus sõltub eelkõige sellest, kuivõrd erinevate toodete ja teenuste pakkumisega organisatsioon tervikuna tegeleb**.

J3: „...siin on võib-olla, noh natuke keerulisem ühiseid väärtusi leida, kui et firmas, [...] (mis) tegeleb niisuguse kindla asja tootmisega ja tal on samuti ka kontsernina (...) üle maailma terve rida analoogseid ettevõtteid, mis siis teevad enamvähem sama asja. [...] Meil on siis... toodame elektrit, õli, kaevandame.“

Läbivalt toodi intervjuudes välja, et kuna organisatsioonis kehtivad väärtused seavad teatud ootused töötajate käitumisele, siis **tegelikult organisatsiooni sobivus algab sellest, kuidas inimene väärtustega suhestub**.

J2: „See, kuhu inimene kuulub, on selge arusaam inimesest“. K: „uued töötajad tihti valivad organisatsiooni mõnes mõttes kultuuri järgi. No ma mõtlen see „minu organisatsioon“ tänapäeval. No uus põlvkond minu meelest on selline, kes väga ei lase raamidesse suruda, et nad lähevad ikkagi oma sellise helge vaatega, kui neile see sobib, organisatsioon, siis neile see sobib ja kui see ei sobi, siis otsitakse edasi.“ J1: „...ma arvan, et selliseid inimesi, kellele meie Eesti Energia väärtused ei kõlba üldse, ei tööta meil.“

Uuringutes tõdeti ka, et väärtused peaks olema need, mis aitavad **organisatsioonil keerulistes oludes otsuseid teha ja toime tulla.**

Kokkuvõtteks võib öelda, et intervjueeritavad omistasid väärtustele olulise rolli, pidades neid tegevuste juhtijateks nii igapäevases töös kui ekstreemsetes olukordades. Omavahel seostati ära nii väärtuste emotsionaalne pool kui ka nende praktiline funktsioon. Kõlama jäi see, et mingid väärtused on teatud grupil alati olemas, kuid on võimalik mõjutada seda, kuivõrd iseeneslikult need välja kujunevad ja kuivõrd kujunevad need selliseks, mis aitaks grupi efektiivsusele ja arengule kaasa. Läbimõeldud tegevus viib selleni, et väärtused toetavad organisatsiooni strateegia, missiooni, visiooni elluviimist, mis lihtsustatud kujul taandub töötajate igapäevasele eesmärgipärasele tegevusele. Intervjuudest tuli välja, et väärtuste kasutamiseks organisatsiooni hüvanguks, tuleks tõsta nendest teadlikkust – et neid tajuks kõik töötajad.

3.1.2 Väärtuste uuendamise vajadus

Üldiselt mäletasid intervjueeritavad, et väärtuste teema tõstatus tippjuhtide poolt strateegia uuendamise projekti raames. Nimelt leiti, et väärtustest peab saama oluline **tugi strateegia elluviimisele**. Täpsemalt, teadlikkus ettevõtte väärtustest ning nende läbimõtestatus enda jaoks, aitab töötajatel paremini mõista, kes ühiselt ollakse ja kuhu liigutakse ning paneb nad eesmärgipäraselt tegustema.

J1: „... (toonase) strateegia (uuendamise) protsessi raames me leidsime, et kõige pealt me peaksime mõtlema, [...] mis on meie väärtused, mis meid selle strateegiaprotsessi juures toetavad.“ P: „arutelud jõudsid sinnani, et me läbi nende väärtuste suudame panna inimesed seda strateegiat ja muudatusi ellu viima, [...] Ma arvan, et lõpuks see, et inimesel oleks nagu lihtsam nende ideede, mõtete, muudatuste taha nagu mõtelda, see oli see, mis võitis ja viis selleni, et tegelikult see väärtustega tegelemine algas.“

Põhjustena, mis üldse strateegia uuendamise tingis, toodi uuringutes välja ühelt **poolt turu arengud ja vajadus nendega kohanduda**. Teiselt poolt märgiti, et toona tajuti, et **ettevõtted ja**

üksused ajasid oma asja ning selleks, et ühine tee leida ja seda mööda minna, oli vaja organisatsiooni ettevõtteid ja üksusi omavahel kindlamalt siduda ja kontserni sisemiselt tugevdada. Mõlema probleemi ühe lahendusena nähti **põhiväärtuste ühtlustamist**.

P: „...organisatsiooni integreerimine. Selle ühtse nagu väärtusahela loomine. [...] Eesti Energias oli nagu sellised silod – et õlitööstuse ja selle tehnoloogiatega seotud valdkond, siis oli elekter, siis oli energiamüük. Ja siis igaihel oli nagu selline kuningriik kuningriigis“ J2: „...tunnetuslikult oli olukord selline, et siin ja sealpool Purtse jõge olid arusaamad ja mõtlemised erinevad.“

Intervjuudest selgub aga, et **eesmärgipärane tegevus väärtustega kujunes välja ajaga**. Personalidirektor mäletas, et esmalt tõstatus tippjuhtide seas arutelu selle üle justkui oleks midagi väärtustest puudu. Leiti, et Eesti Energia väärtuste hulka tuleks lisada „ohutus eelkõige“. Kuna toona oli töös mitmeid suuri ehitusprojekte, peeti vajalikuks rõhutada ohutusnõuete täitmise olulisust. Sealsamas vallandus aga arutelu, et kuidas on mõne kontoriinimese töö seotud väärtusega „ohutus eelkõige“. Hakkas hargnema debatt selle ümber, **kuivõrd üldse saab Eesti Energia sugusel kontsernil olla väärtusi, mis kataksid kõiki tegevusvaldkondi**.

Teisel tasandil käis diskussioon selle üle, **kuidas peaks väärtuste uuendamist läbi viima**. Personalidirektor mäletas, et mõne juhi jaoks näis lihtne lahendus olevat puuduolev(ad) väärtus(ed) välisveebi lisada.

P: „Ja tegelikult ma arvan, et osa selle väärtuste projekti motivatsioone ei olnud üldse nii üllas, et kõik inimesed (..) teaksid neid väärtusi, et oskaksid neid järgida, vaid oli pigem see, et aga teistel suurtel ettevõtetel, energiaettevõtetel on väärtuste hulgas näiteks „ohutus“. Miks meil ei ole? Me peaks oma veebi ka kirjutama, et meil on ohutus!“

Intervjuudes märkisid personalidirektor, aga ka sisekommunikatsiooni juht, et tunnetasid nendest aruteludest **olulist ohukohta**. Kaalutlused näisid valed ning tuli hakata nendele vastu seisma, et viia väärtuste teema n-ö õigele kursile. Mõlemad apelleerisid peamiselt sellele, et **puhtalt väärtuste kirjapanek ei anna mingit tulemust**, kui siis vaid negatiivse. Sisekommunikatsiooni juhi sõnul oleks olnud selline teguviis **töötajatele signaaliks, et ühelt poolt teema eestvedajad ei suhtu asjasse täie tõsidusega ning teiselt poolt ei suudeta väärtuste küsimuses organisatsioonis sugugi järjepidevad olla**. Seda oli varemgi tehtud, et väärtustele on loodud „siseveebi leht ja that’s it“ (S), juurutamine jäeti tegemata ning just selliseid „teadagi mis“ reaktsioone kartis sisekommunikatsiooni juht kõige rohkem. Personalidirektor, kes oli kategooriliselt väärtuste puht-kirjapaneku vastu viitas, et sama hästi oleks võinud ka eelmised

väärtused alles jätta – need ei olnud sugugi valed, lisaks oli neil eelis, et nad olid juba ikka mõnda aega organisatsioonis teada. Kui sooviti väärtusi üle vaadata ja neid uuendada, oli vaja nendega teha sisulist tööd ning viia need iga töötajani, ainult siis said nad ellu ärgata – leidsid personalidirektor ja sisekommunikatsiooni juht.

Loogiliselt tõi idee teha väärtustega sisulist tööd juhtides esile mitmeid küsimusi. Esiteks mõeldi, et kas **mastaapsust ja keerukust arvestades saab Eesti Energias üldse läbi viia midagi sellist, mis aitaks väärtused kõikide töötajate jaoks lahti mõtestada**. Seda tunnistab muuhulgas ka juht², kes tegelikult pidas sisulist väärtustega tegelemist vajalikuks. J2: „*Ma olin nagu võrdlemisi umbuskne, et kuidas on võimalik seda nagu 7000 inimesega ära teha.*“ Loogiliselt hakkasid juhid sisulist tööd ka rahasse ümber arvutama. Oluline oli leida balanss **projektiga kaasnevad kulude ja projektist saadava tulu vahel**. Selleks, et iga töötaja saaks väärtused enda jaoks lahti mõtestada, pakkus konsultatsioonifirma välja töötubade süsteemi, mis aga eeldas, et töötajatele võimaldataks tööpäevast eraldi aeg, mil nad saavad väärtuste *work-shopil* osaleda.

J2: „*Aga see nagu, et tõmbad tööstusest inimesed töölt välja, mis on kulu, iseenesest. [...] ja teed neile juhiga ja omavahelist suhtlemist niimoodi. [...] Ja teha seda nii suures organisatsioonis, nii jõuliselt, see nõudis väga suurt tahet.*“ P: „*siis kui neid töötubasid sai planeeritud, siis see sisuliselt tähendas ju seda, et, issand ma ei mäleta, neid oli ju tuhandeid töötunde ja kui sa arvutad selle rahasse, ... (Lisaks), kui palju toodangut tegemata jääb.*“

Tõstatunud konfliktid ja küsimused annavad omamoodi tunnistust sellest, et **arusaamas ühistest väärtustest, nende funktsioonist ja juurutamisest valitses toona teatav segadus**.

Kokkuvõtteks võib öelda, et peamiselt mäletati, et väärtustega tegelemiseks andis tõuke strateegia uuendamine. Nimelt pidid väärtused aitama töötajatel uue strateegilise suuna paremini lahti mõtestada. Sealsamas nähtub vastustest, et mitte kõik juhid ei tajunud kohe alguses ära, kuidas peaks väärtused töötajateni viima. Personalidirektor ja sisekommunikatsiooni juht tajusid selles ohukohta ja tundisid vastutust selgelt oma arvamus välja öelda, kuidas oleks vaja väärtustega organisatsioonis tegeleda. Nii kasvas vormilisest lähenemisest väärtustele välja sisuline. Samas tõi eesmärk minna sisuliseks juhtides kaasa mitmeid küsimusi. Oldi skeptilised selles osas, kas Eesti Energia taolisel ettevõttel saab üldse olla ühiseid väärtuseid ning kas on olemas lahendus, mis võimaldaks jõuda iga töötajani, lisaks kuidas projektiga kaasnev tulu ikka end õigustab. Kõik see andis tunnistust, et algfaasis ei olnud juhtide seas veel päris ühtset arusaama organisatsiooni väärtuste rollist.

3.2 Juhtide tegevus väärtuste uuendamises ja juurutamises

Kui eelnevalt oli juttu sellest, kuidas väärtuste teema tippjuhtide seas tõstatus ning kuidas vormiline lähenemine antud küsimusele kujunes sisuliseks, siis järgnevalt tuleb juttu juba väärtuste uuendamise protsessist. Intervjueeritavate vastustele tuginedes räägitakse siin sellest, kuidas juhid nägid enda funktsiooni töötajaskonna esindamises väärtuste loomise etapis ning millist rolli tajusid nad väärtuste viimisel töötajateni. Samuti käsitletakse konkreetseid meetodeid, mida kasutati, et kindlustada juhtide eestvedav roll antud küsimuses.

3.2.1 Juhtide motiveerimine

Uuringutest selgus, et väärtuste ülevaatamine ja uuendamine sai Eesti Energias n-ö projektipõhiselt alguse hetkest, mil oli kindel, et **juhatuse esimees on 100%-liselt valmis asuma teema eestkõnelejaks**. Personalidirektor tunnistas, et pidas kõrgeima juhi pühendumust väärtuste projekti õnnestumise nurgakiviks.

P: „kui sa tahad sellist projekti teha [...] siis see projekt ei ärka ellu, kui pealik või CEO ei ole nagu selle projekti taga või ei ole esimene mees või naine, kes tõuseb püsti ja ütleb, et mina usun sellesse, mina tahan seda teha, ma olen valmis selle teekonna läbi käima.“

Vaatamata sellele, et kõrgeim juht väljendas oma valmisolekut juba siis, kui väärtuste teema organisatsioonis üleüldse tõstatus, soovis personalidirektor saada kindlust, et tema **ind ajas ei vaibu**. Personalidirektor esitas enda sõnul kõrgeimale juhile mitmeid argumente, mis võivad muuta selle projekti läbiviimise keeruliseks, et juhatuse esimees langetaks ikkagi lõpuni kaalutletud otsuse.

P: „ma arvan, et ma ikka 7 korda küsisin, et kuule, kas sa oled ikka päris kindel, et sa tahad seda nagu teha. Et see tähendab seda-seda-seda, et sina teed seda-seda-seda.“

Ehk siis ta püüdis võimalikult palju riske läbi mõelda ja ka läbi arutada, enne kui võttis juhatuse esimehelt vastu lõpliku kinnituse, et juht on valmis asjaga täielikult kaasa tulema. Alles siis oli personalidirektor ise valmis asuma antud teema projektijuhiks. Tema hinnangul oli kõrgeimal juhul kandev roll, kuna **ainult tema pühendumus võib aidata kaasa tõmmata ka järgmiste astmete**

juhid. Nii viitas ta ka, et väärtuste teema ei saa kunagi olla ühegi juhatuse liikme oma – ikka ainult kõrgeima juhi oma.

Selleks, et siiski veenduda, kas juhatuse esimehe täielik pühendumine on piisav järgmiste astmete juhtidele, otsustati korraldada 30 tippjuhile foorum. Personalidirektor mäletas sellest, et „*pooled ei olnud teemasse pühendunud, nad ei olnud teemaga kaasas*“ (P), lisades, et tuli tõsiselt vaeva näha, et ikkagi teemale „kriitine huvitatute mass“ tekitada. Seminari teise päeva lõpuks olid siiski „*tugevalt üle 2/3 juhtidest selle projekti enda jaoks ära ostnud*“ (P). Sama mäletas ka konsultatsioonifirma esindaja, kes tõi välja, et antud seminaril oli kõige rohkem **lahknevusi asja tuumküsimuses – kas üldse saab Eesti Energia taolisel ettevõttel kõike ja kõiki hõlmavaid väärtusi olla. Selleni, et ühisosa on ikkagi olemas, jõuti konsultatsioonifirma esindaja sõnul läbi dialoogi ehk sisulise diskussiooni.** Kusjuures, antud seminari seadsid personalidirektori sõnul nii tema kui juhatuse esimees üldiseks **testkohaks**, kus pidi selguma, kas üldse tasub antud teemaga edasi minna. P: „*oli küsimus, et kas me 2-päevaga ületame selle kriitilise massi. [...] muidu ei ole mõtet nagu nii paljude inimeste aega kulutada.*“

Meelevaldne oleks muidugi väita, justkui vajanuks kõik seminaril osalenud kõrgeima juhi eeskuju, et väärtuste olulisust mõista ja enda rolli nende viimisel töötajateni tajuda. Nii kumab ka intervjuus osalenud juhtide vastustest läbi, et saadi isegi väga hästi aru, et asi võib õnnestuda vaid siis, kui sellele omalt poolt kaasa aidatakse. Juht2 viitas, et **juhid määravad 50% sellest, kuidas väärtused juurduvad.**

J2: „... juhi kui väärtuste kujundaja eeskuju on nagu pool sellest tööst. Et grupp hakkab alati käituma natuke juhi moodi. [...] see on väga-väga juhis kinni.“

Konsultatsioonifirma esindaja lisas omalt poolt, et väärtuste sisulise arendamise juures peaksid juhid nägema endas **sponsori rolli – nad investeerivad väärtuste juurutamisse ressursse, mõeldes, et vastutasuks aitab see kaasa strateegia elluviimisele.** Kusjuures mõistet sponsor kasutas väärtuste projekti puhul ka juht1, kirjeldades juhatuse rolli antud küsimuses. J1: „*juhatuse oli selle töö tellija ja sponsor*“. Sisekommunikatsiooni juht mäletas samamoodi, et kõrgematel tasanditel motiveeris juhte paljuski usk, et „investeering“ tasub end ära.

S: „kui me palusime nende toetust ka sellele, et ettevõtte tööd on vaja ümber korraldada, et pooleks päevaks on vaja töötajad töölt ära võtta, eriti keeruline on tootmisettevõtetes, et näiteks õlitööstuses, kus ka tulemused sõltuvad, kui palju inimesi sul päeval tööl on, kui palju toodangut annavad, siis.. et see oli selles mõttes superäge, et Eesti Energia juhid

ikkagi tulid sellega kaasa. Võetigi teadlikult vastu ostus, et jah, me võime kaotada mingi osa selle päeva toodangust, aga pikas perspektiivist toob see meile kasu.“

Teatud määral võis juhte veenda antud projektiga kaasa tulema ka **väljapakutud metoodika**. Personalidirektor viitas, et tugineti konsultatsioonifirma lahendusele, mille Rootsi poolne partner oli sarnase väärtuste projekti läbi viinud 9000 töötajaga ettevõttes. See andis teatava kindlustunde asja õnnestumiseks. Konsultatsioonifirma esindaja ise tõi välja, et juhid „ostsid“ nende lahenduse ära ilmselt ka seetõttu, et meetodi taga oli **kindel süsteem**. Ta viitas, et kuna Eesti Energias on palju insenermõtlemisega juhte, siis nende lähenemine sellele üsnagi abstraktsele teemale võis juhtidele hästi sobida.

Personalidirektor rõhutas, et konsultatsioonifirma poolt pakutava puhul oli oluline **omalt poolt veenduda, et selle tõsiseltvõetavus Eesti Energia juhtide jaoks säiliks**. P: „*Ma pidin ikka üle vaatama, et mis konsultatsioonifirma poolt esitatud näited meid kõnetasid ja mis mitte.*“. Ka juht3 märkis, et **väline pilk aitab näha neid kohti, mida igapäevaselt ettevõtte sees toimetades tähele ei pane** ning selliste teemade puhul, mis puudutavad ettevõtte sisemist korraldust, mis kindlasti peegeldub ka väljapoole, on välise vaatleja kaasamine ehk isegi „ainuvõimalik tee“. Samas, väljapool asuvat partnerit kuulates, ei tohi ka tema sõnul ennast „ära kaotada“ ehk **vajadusel tuleb väga selgelt otsustada, milline idee või tähelepanek sobib ettevõttele ja milline mitte**.

Personalidirektor tunnistas, et vaatamata pingutustele, jääb **alati teatud hulk juhte, kes ei tule asjaga kaasa**. Neile ei mõju ei kõrgeima juhi innukus, head meetodid protsessi läbiviimiseks ega hakka tööle ka sisemine kompass, mis ütleks, et nad peaksid väärtustega tegelema. Personalidirektor viitas, et mingil määral tuli selliseid inimesi **eirata**.

P: „*Sa ei saa kunagi nagu kõiki kaasa... osa tuleb kaasa, aga need ei saa uskujateks. Aga oli oluline, et meil oleks ikka enamus uskujaid, (...) kui minna nii suurt asja tegema...*“

Teisalt tõi ta ka välja, et mõnel juhul tuli ilmselt kõrgeimal juhul pidada maha tõsiseid vestlusi ning juhtida tähelepanu sellele, et juhi roll on organisatsioonis ühiselt läbi arutatud ja arutelu lõpuks vastu võetud otsusele kaasa töötada ning **hiljem hinnatakse juhi tulemusi samuti läbi selle**.

P: „*kui nagu juhid on otsustanud, et meie ettevõtte teeb seda ja kui oled juht selles ettevõttes, siis see ei ole enam sinu personaalne valik. [...] On palju asju, millega sa ei pruugi olla nõus, aga kui sa oled see 10%, mis on see üksik vähemus, siis sul on alati valida, kas see ettevõtte on ikka sinu jaoks. Mitte, et kedagi oleks plaanitud lahti lasta. Aga mõningaid asju sa teed ettevõttes sellepärast, et me oleme koos selle suuna valinud.*“

Nagu eelpool toodust nähtub, siis kogu väärtuste projekt ehitati üles sellele, et kõrgeim juht on selle peamine eestkõneleja. Saavutamaks täielikku veendumust, et juhatuse esimees on valmis selle rolli enda kanda võtma, andis personalijuht „asjale aega“. Kuigi teatud määral mõjutas kindlasti juhatuse esimehe pühendumus järgmiste tasemete juhtide kaasatust, tunnetati tegelikult ka paljuskki ise enda roll ära. Uuringust nähtub, et juhid peaksid mõtestama enda rolli lahti selliselt, et nad on väärtuste teema sponsoriks – nad investeerivad sellesse ressursse ja saavad vastu selle, et töötajad teavad, kuidas tegutseda, et ühise eesmärgini jõuda. Intervjuudest tuli ka välja, et mõnevõrra võis juhte motiveerida teemaga kaasa minema süsteemne lähenemine väärtuste loomisele ja juurutamisele. Omalt poolt pidi meetodite toimivuse tagama ka organisatsiooni enda range süsteemi järgimine. Vaatamata pingutustele jääb aga alati osa juhte, kes ei tule asjaga kaasa – siis tuleb hinnata, kas tasub püüda neid mõjutada või pigem lihtsalt eirata.

3.2.2 Juhtide roll väärtuste loomise protsessis

Järgnevalt on antud ülevaade tähelepanekutest, mida intervjuueeritavad töid seoses faasiga, kus juhid tegelesid ühelt poolt õigete väärtuste leidmisega ning teiselt poolt küsimusega, kuidas viia valitud väärtused kõigi töötajateni. Seal oli juhtide peamiseks rolliks oma töötajate huvide esindamine.

Uuringutest selgus, et kogu väärtuste projekt ehitati üles sellele, et juhtidel oleks maksimaalselt **võimalusi nii enda kui oma töötajaskonna seisukohti esitada ja kaitsta ning mõjutada edasisi protsesse**. Ühtlasi eeldas see juhtidelt ka vastutuse võtmist. Nii näiteks tuli väärtuste kujundamise ajal **juhtidel kasutada võimalust ja väga selgelt väljendada seda, kui mõni väärtus ei tundunud õige**.

J3: „müstitlasi n-ö eesmäärke või väärtusi ei ole mõtet püstitada, sest kui neid ei ole võimalik täita, siis ei ole asjal mõtet“.

Konsultatsioonifirma esindaja viitas, et õigete väärtuste valimisel on oluline lähtuda vajaduste teooriast. Nimelt määrab see, kuidas on inimese vajadused rahuldatud ära, mida ta väärtustab. Nii **paigutuvad väärtused erinevate inimeste jaoks erinevalt hierarhiasse**. Ta tõi välja, et organisatsioone nõustades lähtub ta Barretti 7-astmelisest mudelist, kus on väärtused tugevalt seotud Maslow vajaduste püramiidiga.

K: „[...] need (väärtused) on seotud vajadustega, et ilmselgelt on väga raske omandada või juurutada (..) väärtusi (...) selliseid, noh, väga, maailma-teenivaid või selliseid väga-väga teistele suunatud, kui sul endal on mingisugused baasvajadused rahuldamata näiteks.“

Uuringutest selgus, et kuigi kontsernis sooviti saavutada ühiseid väärtuseid, **lõid töötingimused ja –iseloome eeldused selleks, et tekivad suured erinevused selles osas, millise väärtusega mingi grupp töotajaid rohkem, millisega vähem suhestub.** Nii tõi juht2 näiteid sellest, kuidas „ohutus eelkõige“ ei saa olla kontoritöötajale sama kaaluga kui tööstusettevõtte töölisele, sest tegelikult on kontoritöötajal juba loogiliselt võttes füüsilise turvalisusega seotud vajadused tagatud. „Kabinetis on riskialtalt käituda väga keeruline“, ütles juht2 füüsilisele ohule viidates. Antud mõtet kinnitab tegelikult ka see, mida toodi intervjuudes välja Tallinna töotajate suhtumise kohta. Kuna neil on mitmed madalama astme vajadused rahuldatud, siis nad väljendavad suuremat individualismi.

Sisekommunikatsiooni juht nentis, et **mitte alati ei olnud juhid teadlikud, millist spetsiifiliste vajadustega töotaja gruppi nad väärtuste loomise faasis ikkagi esindasid.** Mõnevõrra tingis seda töögruppide iseloom – juhid, kes selles osalesid, pidid olema suutelised aru saama ja end väljendama eesti keeles, mistõttu näiteks tootmise poolelt kaasati ikkagi juhte eelkõige kontorist.

S: „kuna mina elan võib-olla rohkem igapäevases lihtinimese maailmas kui mõned juhid, siis need inimesed, kes olid sinna töörühmadesse kaasatud, (...) ega nad ikkagi ei osanud mõelda oma töotajate võtmes. tahtmata ennast kiita, pigem olin mina see, kes ütles, et sina kaevanduse inimesena, sa küll räägid, aga sa unustad samal ajal ära selle või selle grupi. [...] ma püüdsin olla see ebameeldiv (naerab) selline grupi liige, kes püüdis pidevalt rääkida sellistest erinevatest töotajast. Me peame mõtlema nii kaevuri peale, me peame mõtlema nii IT-spetsialisti peale. Et ongi noh... inimesed on erinevad, rollid on erinevad, tööd tehakse erinevalt.. organisatsiooni nähakse erinevalt, kultuur on erinev...“

Lisaks märkis ta, et mingi grupi esindamise kõrval võis sisutöörühma kaasatutel olla muidki funktsioone. Ta tõi näite, et kohe esimesest etapist osales kommunikatsiooni poolelt protsessis **inimene, kes küll positsioonilt sinna sobis, kuid kes tegelikult eeldatud rolli ei täitnud.** Personalidirektor kutsus töögruppidesse kommunikatsioonidirektori, kes ei mõistnud, mida temalt oodatakse ning kelle enda väärtuste hierarhias oli sisekommunikatsioon väliskommunikatsioonist tagapool. Teisisõnu – sisekommunikatsiooni juht märkis, et tal õnnestus puhtalt „saatuse tahtel“ teada saada, et organisatsioonis käib väärtuste projekt ning haarata siis ise initsiatiiv – vastasel juhul oleks sisekommunikatsiooni panus antud projekti kujunenud eeldatavasti oluliselt tagasihoidlikumaks.

Teisalt, personalidirektori rõhutas, et antud faasis tegeleti olulisel määral riskide hajutamisega. See tingis, et mitmel juhul tuli kaasata juhte, kes teemasse veel ei uskunud, teadlikult töögruppidesse, et nad saaksid oma arvamuse välja öelda. **Lõpuks, kui nad olid seda teinud, siis vaikselt hakkasid siiski teemat enda jaoks ära ostma.** Teine oluline argument oli veel seegi, et sisulises töös osaleks inimesed, keda hiljem järgitakse. Ehk siis, ta ei pruugi küll suuta teisi kolleege enda kõrval piisavalt hästi tajuda – nende soove, muresid jm, kuid ta on see, **keda sellest hoolimata kuulatakse ning kelle omaks võetud teemasid ka ise väärtustatakse.**

P: „Need inimesed, keda kuulatakse ja kes on vastu ja teevad kõige suuremat kahju, et siis tuli nad sinna sisutöörühma panna. (naerab) Siis sai nad õiges kohas panna ennast väljendama, kõiki oma kõhklusid. Aga sellel sisutöörühmal oli siiski oluline ikka eesmärgi või tulemuseni jõuda. [...] Ja kui seal sisutöörühmas oli kõik läbi hekseldatud, siis sellest inimesest sai väga hea eestkõneleja.“

Sisuline töö ehitatigi üles peaaesjalikult argumentatsioonidele. Nii personalidirektor kui konsultatsioonifirma esindaja tunnistasid, et **argumentatsioonid andsid kogu teemasse väga palju kasulikku sisendit**, mida ka läbi töötati. **Sisuliselt sai nendest mõtetest tugev aluspõhi sellele, kuidas kujunesid lõpuks välja tööriistad**, millega mindi väärtuste teemat töötajatele esitama. Seega said juhid töötajatele mõeldud tööriista loomisse oma panuse anda, lisaks selle ka enne käiku võtmist läbi vaadata.

Oluline moment selles faasis oligi, et juhid said läbi sisulise töö ise väärtuste üle tõsiselt järele mõelda. Juhtide siiras usk väärtuste õigsusesse ning võimesse neid järgida, tundub intervjuude põhjal olevat organisatsiooni väärtuste toimimise põhitingimuseks. Nii toodi välja, et enne väärtuste viimist töötajateni **peavadki juhid mõtestama väärtused iseenda jaoks lahti ja olema nii enda kui teiste suhtes ausad, kas väärtused kõnetavad neid või mitte.** Juhtidega tehtud intervjuudest jäi see kõlama ka **kõige keerukama väljakutsena.** Põhjustena märgiti, et väärtusi esmalt läbi mõeldes, neid omaks võttes, aga siis ka töötajateni viies, **seatakse oma tegevusele teatavad piirid.** Juht peab arvestama **eeskuju rolliga** ning sellega kaasneb omakorda risk, et kui väärtusi omaks võttes kehtestatud piiridest mingi hetk üle astutakse, siis **devalveerib see koheselt väärtuste võimu.** Seda peeti intervjuudes ka kõige suuremaks ohukohaks. Mitmed märkisid, et silmakirjalikkus tuleb kindlasti välja.

J2: „...sa pidid ise neid juhtima, neid väärtuste selgitamise koosolekuid. No see oli tõesti väga raske. [...] sa saad inimestele selgeks teha vaid seda, millesse sa ise väga tugevasti usud. Vastasel juhul on see täielik narrimine. Sellepärast oli see keeruline.“

Uuringu põhjal võib niisiis öelda, et väärtuste loomise faasis oli juhtide roll esindada oma töötajate huve. See oli koht, kus tuli selgelt väljendada, kui mõni arutluse all olnud väärtus tundus vastuvõetamatu. Samas selgus uuringutest, et mitte alati ei osanud juhid töögruppides viidata õigetele nüanssidele, mis nende töötajaid puudutavad. Mingil määral tekkis seetõttu küsitavusi gruppide mehitamises. Sealsamas on omamoodi kõnekas ka argument, et sisutöörühmadesse kaasati juhte ka selle alusel, et tegemist oli väga autoriteetsete persoonidega – juhul, kui nad ei olnud veel väärtuste teemaga kaasa tulnud, sai töögrupis panna nad oma arvamust välja ütlema ning seeläbi teemat enda jaoks „ära ostma“. Teisisõnu, tegeleti riskide maandamisega. Üldiselt oligi väärtuste loomise protsessis oluline moment see, et juhid mõtestaksid väärtused võimalikult selgelt enda jaoks lahti, sest see tagas, et nad suudavad hiljem väärtused ka töötajateni viia.

3.2.3 Juhtide roll väärtuste juurutamise protsessis

Juhtide roll väärtuste juurutamisel oleneb sellest, milliseid töötajaskondi nad parasjagu kõnetavad. Järgnevalt on antud ülevaade Eesti Energia subkultuuridest intervjuueeritavate pilgu läbi. Muuhulgas on käsitletud gruppide diferentseerumise põhjuseid ja seda, kuidas juhid neid erisusi väärtuste juurutamisel arvesse võtsid.

Kuigi võiks eeldada, et pärast seda, kui juht on väärtuste teema enda jaoks lahti mõtestanud, on tal selle viimine töötajateni üsna lihtne, siis intervjuudest selgus mitmeid keerulisi kohti, millega juhtidel tuli tegeleda. Näiteks nenditi, et kuna **väärtustel on „sellised küllaltki pehmed omadused“** (J3), siis **mida juhtimisstruktuuri allapoole teadmised väärtustest liiguvad, seda enam need moonduvad võrreldes sellega, mida juht neist arvab**. Kuid sealsamas nähti probleemi parima lahendusena meetodit, mida antud projektis ka kasutati ehk silmast-silma suhtlust.

Intervjuudest tuli välja, et silmast-silma suhtlus eeldas omakorda mitmete nüansside läbimõtlemit. Kaks peamist fookust olid, esiteks see, et oma jutuga tuli **inimeste tähelepanu püüda** ning teiseks see, et **motiveerida neid teemal kaasa mõtlema ja rääkima**. Palju mängisid siin rolli kultuurilised eripärad. Intervjuueeritavad leidsid, et **töötaja sotsiaalne või kultuuriline**

taust avaldab kindlasti ühelt poolt mõju sellele, **mida ta ise väärtustab** ja teiselt poolt sellele, **kuivõrd ta on valmis väärtuste teemal kaasa mõtlema ja rääkima**.

Intervjuudest toodi välja näiteks, et Eesti Energia Ida-Virumaa ettevõtete puhul tuli arvestada, et seal on valdavalt tegemist töötajatega, kes on harjunud direktiivse juhtimisega, ehk et **enda valmisolekut olla ettevõtlik ja arutlev, on võrreldes Tallinna töötajatega mõnevõrra vähem**. Tõsi, ajas on seal oluliselt kasvanud demokraatliku juhtimise osakaal.

J3: „...eesti ühiskond on noor ja ütleme siis, et nõukogude pärand on siiski teatud mõttes veres ja mõistuses veel paljudel. Et see, võib inimest veel takistada. Tema loovat mõtlemist. Aga siis aastad 90 ja sealt edasi on positiivselt mõjunud. On ka laiem silmaring ja palju informatsiooni. See annab hoogu juurde, et kaasa mõelda ja kaasa rääkida.“

Teisalt selgub intervjuudest, et traditsioonid on ikkagi tugevalt juurdunud ning ka töö iseloom aitab harjumuste muutumisele pigem vähe kaasa. Kui põlvest-põlve ollakse palgatöötajad, siis võib-olla kohati isegi ei soovita sellest ahelast välja astuda. Juht2 tõi välja tavapärase suhtumise: „*mu vanaisa oli kaevur, mu isa oli jne, et kuidas siis mina kuidagi teistmoodi olen, hakkan ettevõtlikuks või midagi?!*“

Teisest küljest on sellise kultuuri puhul oluline moment see, et **töötaja on just oma juhile väga lojaalne**, mis annab jällegi võimaluse töötajate suhtumist muuta, kui juht ise seda väga tahab. J2: „*kui sellisele (direktiivsele) juhikultuurile üritatakse peale ehitada nagu mingit sellist kultuuri, mis on võõras, näiteks demokraatlikku juhtimist, siis läheb aega, aga on võimalik seda üle võtta küll.*“ Nii tõi ka juht3 intervjuus välja, et kui teha töötajatele tugevat selgitustööd, miks on vaja näiteks väärtuste teemaga tegeleda ning anda neile signaal, et **iga arvamus väärtuste töötoas arutelude juures loeb** ja peavoolust kõrvale kalduva arvamuse puhul ei mõisteta kedagi hukka, siis on võimalik panna kaasa mõtlema ja rääkima ka need, kes muidu on pigem passiivsed.

Intervjuudes nenditi ka, et keskkonnast ja üldisest temperamendist tulenevalt on Ida-Virumaa ettevõtetes kohati tugevalt juurdunud **mentaliteet**, et mees peab olema füüsiliselt tugev, mis töösituatsioonis väljendub umbes selliselt, et „mees ei karda, et kivi talle pähe kukub“. Lisaks on seal ka omajagu **staariks olemist, millel aga võivad samuti töö iseloomu ja keskkonda arvestades olla väga tõsised tagajärjed**. J2: „*Kui keegi on staarkaevur, siis ta ongi staar. Siis sa võid pidada talle seal tuimalt mingi tund aega loengut, aga ta läheb ikka ja piltlikult öeldes jätab selle hapnikuballooni maha autosse, sest ta ei viitsi seda vedada.*“ See on jällegi teema, mis esitab juhile mitmeid väljakutseid, et suhtumist muuta ja näiteks väärtust „ohutus eelkõige“ juurutada.

Kuid sealsamas koorus arutlustest välja ka hoopis mõte, et **kui sellise sotsiaalse ja kultuurilise taustaga inimene on mingi idee lõpuks „ära ostnud“, siis julgust seda hiljem kaitsta, tal jätkub.**

K: „*vene rahvas (...) nemad on sellised nagu hästi julged ütlejad, kui neil on õigus öelda, muidu küll on nagu juht suur ülemus, aga (...) nad said läbi väärtuste kommunikeerida mingeid asju, millega nad nõus ei olnud.*“

Kui tuua siia kõrvale näiteid Tallinna töötajatest, et mida nende puhul pidid juhid tihti arvestama, siis märgiti intervjuudes näiteks seda, et neis on **üsna palju arrogantsust** selles mõttes, et otsustatakse iseseisvalt, milline teema on oluline ja milline mitte. See esitas jällegi teistmoodi väljakutse, kuidas töötajateni jõuda. Näiteks märkis sisekommunikatsiooni juht, et „*kaevurile sa võid öelda käsu korras, et olgu väärtused sul pähe õpitud ja ellu viidud, aga katsu sa seda Tallinnas olevale IT-spetsialistile öelda... ta saadab su puu taha selle peale - ma olen vaba inimene!*“ Ehk siis teiste sõnadega: kui Ida-Virumaal on võimalik veel töötajat mõjutada sellega, et kui juht juba ütleb, et see teema on oluline, siis nii ka on, siis **Tallinnas leiab inimene, et ta otsustab asja väärtuse üle ise.** Seetõttu ei pruugi puhtalt juhi poolt asja olulisuse väljaütlemine üldsegi mõjuda. Sisekommunikatsiooni juhi sõnul tuli otsida lahendusi, kuidas väärtused väga tugevalt töötaja tööga ära siduda, et töötaja näeks, et väärtused on **praktilised tööriistad**. Näiteks tuli rõhuda reaalsetele tulemustele, majandusnäitajatele jm-le, et teema üldse kuidagi Tallinna töötajas huvi või usku tekitaks.

Niisiis oli väärtuste puhul üks keerukamaid kohti, **kuidas muuta väärtuste teema oma töötajatele tõsiseltvõetavaks küsimuseks.** Intervjueeritavad viitasid, et oluline oli väärtustest rääkimisel valida „**töötavad**“ teemad.

J2: „... See jõuab päralt ainult selliste isiklike näidete kaudu. Et kui sa jääd väga deklaratiiivseks, siis seda ei võeta omaks. See on selline õrn koht. [...] Või veel valusamalt jõuab kohale, kui sa räägid konkreetsest olukorrast. Kuskilt tood näiteid mingist situatsioonist. Kas keegi on andnud mõne halva käitumisega head tagasisidet vms. Aga sellisel juhul sa pead päevavalgele tooma ka selle vale käitumise.“

Oluline moment väärtuste juurutamisel oli konsultatsioonifirma esindaja sõnul ka see, et juhid selgitaksid töötajatele lahti selle, kuidas tuleks käituda olukordades, kus on **konflikt väärtuste vahel.**

K: „*töötoas toimub dialoog juhtidega, kus juhid siis põhjendavad nagu, et miks mingid käitumised on meie organisatsioonis paremad ja miks teised võib-olla ei ole*

aktsepteeritavad just väärtustest lähtuvalt (...) saadakse see sõnum, et milline on siis see väärtuspõhine käitumine või ei ole organisatsioonis. Milline on siis selline, mida me peaksime tunnustama, esile kutsuma, võimendama. “

Üldiselt märkisid intervjuueeritavad, et organisatsioonis oli ikka lõpuni teatavat arusaamatust, miks peaks üldse väärtuste teemaga tegelema. Kuigi see ei olnud valdav, tuli seda ikkagi ette. P: „...*Et see küsimus, miks ma pean selle asjaga tegelema, et miks ma ei või oma tootmistulemust lihtsalt ära teha.*“ Kusjuures tippjuhid viitasid, et pigem oli seda just madalama astme puhul. Põhjuseks võis olla projekti teistmoodi olemus, mis oli **pigem rutiiniväline**.

J2: „*isiklik väärtus ja võimalus, tipphetk öelda oma töötajale midagi. Vot sellest ei saa paljud juhid aru, [...] nad ei tahtnud seda. Sest see on rutiiniväline tegevus. Ja kõik, mis on rutiiniväline, on mõnele inimesel, noh, ta ei suuda seda üle elada.*“

Uuringust selgus, et nii sotsiaal-kultuuriline kontekst kui äri- ja tegevusvaldkond, kus toimetatakse, mõjutab töötajate valmisolekut väärtuste teemaga tegeleda, aga ka seda, mida konkreetselt töötajad ise väärtustavad. Ka kultuuris, kus töötaja pigem ei ole harjunud olema ettevõtlik ja olulistel teemadel kaasa rääkima, on võimalik seda mõttemalli muuta. Võtmeks on siin see, et sellises kultuuris valitseb tihti juhi-kultus, mida on võimalik ka demokraatlikuma töökorralduse huvides ära kasutada. Juht peab ise aitama kaasa sellele, et töötaja oleks motiveeritud kaasa rääkima, selgitades teema olulistust ning kinnitades, et „vale arvamust“ ei eksisteeri. Teiseks äärmuseks on see, kui töötajad on liigselt n-ö sõltumatud, mida esineb tihti just Tallinna töötajate seas. Ka siis on vaja neile teema „maha müüa“. Niisiis mitmeid olulisi väljakutseid juhtidele väärtustega tegelemiseks jagub.

3.2.4 Väärtuste kommunikatsioon

Olgugi, et mitmed kommunikatsiooniga haakuvad uuringutulemused leidsid kajastust juba ka eelnevates peatükkides, vaadeldakse siinkohal lähemalt paari olulist momenti, mida peamiselt sisekommunikatsiooni juht rõhutas.

Uuringutest nähtus, et **õigel kommunikatsioonil on organisatsiooni väärtuste loomise ja juurutamise juures väga suur roll**. Konsultatsioonifirma esindaja nentis, et tegelikult ongi tegemist eelkõige kommunikatsiooniprojektiga, vähem personali- või mõne muu üksuse teemaga.

Intervjuudes toodi välja, et **päris n-ö traditsioonilise lähenemisega antud teemale kommunikatsiooni teha ei saa või ei ole mõtet**, kuigi projekti kulgu sai näiteks siseveebi või siselehe lugude kaudu toetada küll. Sisekommunikatsiooni juht viitas, et projekt esitas kommunikatsiooni poolelt suure vastutuse – algatatud oli mastaapne teema ning **kui oleks piirdutud vaid mingite stamp-lahendustega, siis oleks see tõenäoliselt saanud projektile saatuslikuks**. Ta märkis, nagu mitmed teisedki uuringus osalenud, et kuna väärtustel on sellised „pehmed“ omadused, siis **peamise selgitustöö nende osas peaksidki ära tegema juhid. Sealjuures töötajatega otse suheldes**.

N-ö otsesuhtlust peeti kommunikatsioonis oluliseks ka juhatuse esimehe puhul. Nimelt leiti, et kõrgeima juhi sõnum selle kohta, mida tema väärtustest arvab, peaks jõudma kõikide töötajateni. Samas, nii suures ettevõttes, mis eeldas kümneid töötubasid, oli mõeldamatu, et juhatuse esimees käib kõik need läbi. **Välistati see, et ettevõtete juhid kui väärtuste saadikud annavad kõrgeima juhi sõnumi edasi, sest nii see paratamatult moondub ning töötaja suhtub temasse ka hoopis teistmoodi kui juhatuse esimehesse**. Nii otsustati salvestada juhatuse esimehe sõnum kolmes keeles videole, mis mängitakse väärtuste töötoas ette.

S: „Algselt oli mõnedel hull idee, et Sandor käib absoluutselt kõik töötoad läbi ja räägib. Mis oleks iseenesest hullult äge. Sinna oleks pidanud planeerima Sandorile 2 lisa-aastat ühte aastasse. Et ta jõuaks kõik need ära teha, eksole (naerab). [...] Siis me jõudsime selleni, et me peame tegema kolmes keeles videod. Ja siis Sandori sõnum oleks, et „mina, Sandor Liive, ettevõtte juhina usun väärtustesse, ma tean, et need töötavad ja minu soov, ootus teile on, et teie võtaks ka tõsiselt seda. Ja usuks seda.““

Juhatuse esimehe pöördumise kõrval oli siiski oluline, et ka iga juht annaks oma arusaama väärtustest edasi. Nii personalidirektor kui sisekommunikatsiooni juht viitasid sealjuures, et

ainuüksi sellele, mida juhatuse esimees ütleb, toetuda ei saa, vaid juhid pidid ise suure töö ära tegema ning oma sõnumi looma.

S: „Oli vaja vb tegeleda sellega, et juht saaks aru, et ta peab rääkima oma sõnu, läbi iseenda nägemuse. Et ta ei peaks kordama kõike 100% seda, mis on juba öeldud, vaid ta peaks lisama oma touchi.“

Sisekommunikatsiooni juht märkis ka, et üks tema agenda oli pidevalt rõhutada, et **ühelt poolt peab säilima väärtuste terviklikkus, kuid teiselt poolt tuleb neid kombineerida selliselt, et need tõepoolest erinevaid gruppe kõnetaksid**. Eriti hästi tuli läbi mõelda kommunikatsioonisõnumid Ida-Virumaa töötajatele, kuna oli oht, et nemad suhtuvad projekti eelarvamusega – et tegemist on „järjekordse“ peakontori poolt peale surutud ebaolulise asjaga.

S: „Meil ei olnud siselehes „Eesti Kaevur“ mõtet kirjutada pikalt või alustada sellest, et „kliendile kasulik“. Tuli alustada hoopis sellest, et „minust sõltub“ ja „ohutus eelkõige“, millega inimesed oskavad kohe suhestuda. Sest mis see oht oli, oligi see, et ka varasemalt olid väärtused olemas, aga neid nimetatid, et „ah, need on mingid tallinna väärtused“ (...) mis väärtus „kliendile kasulik“? Me ei näegi klienti!“

Sealsamas rõhutas sisekommunikatsiooni juht, et terviklikkuse printsiibist tuli järjekindlalt kinni hoida, sest tegelikult oli võimalik kõik ühised väärtused töötajagruppidega adekvaatselt ära siduda.

S: „Klient ei ole tingimata elektri lõpptarbija, tema (kaevuri) klient saab olla ka õlitööstus, või elektrijaamad, kuhu kivi läheb. (...) „Kasvatame väärtust“, et kas see tähendab, et ettevõtte rikastub, või riik omanikuna saab tulu, või siis tähendab see seda, et meil endal on hea koos töötada, et sina kaevur saad ka väärtuse kasvust osa kas koolituste näol, või (...) paranevad töövahendid ohutuse tagamiseks...“

Ühtlasi selgus uuringust, et **igal töötajal pidi välja kujunema oma „väärtuste lugu“**. Arvestades, et baasvajadused on organisatsioonis erinevalt rahuldatud tuli sellest lähtuda ka loo jutustamisel. Sisuliselt tähendab see seda, et ajal, mil töötajad väärtused enda jaoks lahti mõtestasid, pidid nad suutma väärtused **omavahel ka ära siduda**. Töötaja pidi alustama endale kõige olulisemast väärtusest, et kuidas tema töö sellega seostub ja liikuma siis edasi järgmiste väärtustega. Nii näiteks võis üks töötaja alustada oma loo jutustamist väärtusest „ohutus eelkõige“, teine töötaja aga väärtusest „minust sõltub“. Sellise loo kaudu asetustid väärtused küll paratamatult teatud hierarhiasse, kuid samal ajal olid ka omavahel seotud. Kommunikatsioonis oli vajalik, et juhid näitaksid oma „väärtuste loo“ jutustamisega töötajatele eeskuju.

Juhtide motiveeritusele hinnanguid andes, märkis sisekommunikatsiooni juht, et üldiselt tulid juhid väärtuste kommunikatsiooniga hästi kaasa, kusjuures tihti ka **ise initsiatiivi üles näidates**.

Nii näiteks olid mitmed juhid lahkelt valmis kirjutama siseveebi lugu sellest, mida nende jaoks väärtused tähendavad või siis andma oma valdkonna kommunikatsioonispetsialistile intervjuud väärtuste osas. Samuti tõi ta näite, kuidas õlitööstuse juht lasi päev pärast seda, kui ettevõtte territooriumil oli keegi suitsetamisega vahele jäänud, panna stendile teate, kus rõhutati väärtuse „ohutus eelkõige“ olulisust ning selgitati lahti, millise kahju tooks sigaretist alata võiv suur õnnetus.

Niisiis selgus uuringust, et sisekommunikatsiooni juht toetas antud projekti eelkõige sellega, et aitas sõnumid ja lähenemised läbi mõelda võimalikult paljude erinevate töötajate jaoks, kuid peatöö pidid ikkagi ära tegema juhid ise. Sisekommunikatsiooni juht nentis samas ka, et kõrgemate tasandite juhtide motiveerimisega tema tegelema ei pidanud. Kõrge motivatsioon tagas selle, et juhid olid valmis kirjutama näiteks väärtuste teemal sisekanalitesse lugusid või algatama muid tegevusi väärtuste kommunikeerimiseks.

3.2.4.1 Kommunikatsioonikanalites esitatud sõnumid

Vaatamata sellele, et peamise kommunikatsiooni tegid ära juhid, tasub siiski uurida, milliseid sõnumeid edastati väärtuste teemal ka n-ö traditsioonilistes sisekommunikatsiooni kanalites. Järgnevalt on esitatud olulisemad tähelepanekud kahest siseveebis, aga hiljem ka siselehes ilmunud artiklist väärtuste teemal. Artikleid analüüsiti diskursusanalüüsi meetodil. Fookuses on see, kuidas nendes tekstides anti edasi väärtuste projekti olulisus ning toetati juhte väärtuste viimisel töötajateni.

Väärtuste projekti olulisuse väljendamine tekstides

Analüüsitud tekstid olid oma tüpaažilt Eesti Energia siseveebis pigem erandlikud. Autorile teadaolevalt on tavapärane žanr seal uudislugu, vahel ilmub ka olemuslugusid. Selle taga võib näha püüet teha analüüsitud tekstid **eriliseks, pidulikuks, tõsta need muu infovoolu hulgast esile**. Teemaga haakuvalt kasutati sõnavara, mis ise apelleerib ühiskonnas üldlevinud väärtustele,

esimeses testis näiteks „kaasamine“, „südamega panustamine“ jne, teises tekstis „ühine panus“, „uhkust tundma“ jne. Selliste sõnadega rõhuti ühtlasi tugevalt emotsioonidele.

Lugudele andis kindlasti kaalu see, et need olid osaliselt või täielikult **esitatud Eesti Energia toonase juhatuse esimehe nime alt**. Lisaks teenis see ka üldist projekti eesmärki, et kõrgeim juht peab olema asja eestkõneleja.

Tekstidele anti **„raskust“ juurde**, et väärtuste projekt mõjuks väärilt. Läbi tekstide püüti töötajatele sisendada, et väärtuste projekti puhul on tegemist **mõjuvõimsa algatusega**. Sõnavara osas väljendus see näiteks tekstides kasutatavates määrsõnades – nii leidis neis näiteks fraas „Eesti Energia saab olla edukas ainult juhul, kui (jagame ühiseid väärtusi)“. Samuti toodi tekstides hulga otseseid näiteid sellest, **kui palju inimesi on teemasse kaasatud**. Esimeses tekstis seisis: „ligi 380 töötaja ühise panusena on sündinud meie uued väärtused“, teises tekstis „(fookusgruppides osales) kokku enam kui 100 töötajat“, „(väärtuste dialoogifoorumile) tuli kokku 250 Eesti Energia juhti“, „(töötubadesse) on oodatud osalema kõik meie ettevõtte pea 7500 töötajat“. Tugev argument projekti õnnestumiseks oli, et kohe nii varases faasis kirjeldati seda pikaajalise ja täpse struktuuriga protsessina.

Tekstides tõsteti „väärtused“ selgelt esile, seostades neid tugevalt ära mõjusate teemadega, näiteks „strateegiaga“, samuti käsitleti neid kui „vundamenti“, millele iga päev toetuda saadakse, rõhutati, et nad toimivad komplektina jne.

Tekstides esines palju objektiivset modaalsust, mis on „ideoloogilisem – sel moel on võimalik esitada isiklikku arvamust või tõestamata väidet universaalse tõena“ (Kalmus 2015). Näiteks esimeses tekstis „(milleks väärtusi vaja on? Vastus on lihtne: väärtused aitavad meil häid tulemusi saavutada.“ või siis teises tekstis „Organisatsiooni väärtused hakkavad elama siis, kui me oma igapäevatoos nendest lähtume.“ Väärtuste temaatika seostati siin, võiks isegi öelda, et millegi kultuslikuga, kõikehõlmavaga, kuid samas on see piisavalt abstraktne teema, et väidete tõestust on lihtne omaks võtta.

Tekstide kaudu osapooltele konstrueeritud rollid ja positsioonid

Kuigi mõlemas tekstis kasutati toonase juhatuse esimehe „häält“, ei leia neist mõtteid, mis seostuks temaga ainsana. Vastupidi, lugudes jagati **mingi abstraktse grupi inimeste subjektiivset arvamust, laiendades seda omakorda tervele ettevõttele kollektiivile**. Ühelt poolt väljendus selles tugevalt võimupositsiooni, teisest küljest pehmendas seda sõbralik toon, vähendades ühtlasi ka distantssi „suure juhi“ ja töötajate vahel.

Oma olemuselt olid tekstid töötajaid kaasavad. Maksimaalselt kasutati neis „**meie**“ **vaatepunkt**. Kohati kaldus see isegi äärmusesse, näiteks „...kõik algab meist endist, meie igäihe panusest,“ rõhutab Sandor meie igäihe rolli väärtuste järgmisel.“ Kindlasti oli tekstide üks eesmärke lülitada töötajaid teemasse. Huvitava tekstilise rütmi (küsilauseid) ja stiiliga stimuleeriti neid antud teemal kaasa mõtlema.

Läbivalt rõhutati tekstides seda, kuidas **igäihe panus on oluline ning mingis etapis on kaasarääkimise võimalus kõigil**. Küsitav on muidugi see, kuivõrd võisid need tekstid erinevaid **töötajagruppe lõhestada**, näiteks, mida võisid tunda need, keda polnud „sisutöörühmadesse“ kaasatud ja pidid saama oma sõna sekka öelda alles projekti lõppfaasis, kui arvamused ei pruukinud enam erilist kaalu olla. Samas rõhutati tekstides siiski seda, et iga võimalik valdkond kontsernis oli varasemas protsessis läbi juhtide kaetud (energeetikud, kaevurid, elektrikud jne).

Kindlasti konstrueeriti tekstides **hoopis uudne positsioon väärtustele endile**. Kui varem võis tunduda teema „pehme“, siis tekstides oli hästi näha, kuidas juhi kaudu asuti seda kuvandit tugevalt muutma. Üht või teist olulist aspekti rõhutati nende puhul ka läbi erinevate lausekonstruktsioonide. Näiteks, kui tekstides olid domineerivad positiivsed laused, siis negatiivsete eranditega tõmmati tähelepanu mõnele olulisele nüansile ning rõhutati seda veelgi tugevamalt. Nii oli teises tekstis kirjas „Arvestades meie äritegevusega kaasaskäivaid riske, ei tee me väärtuse kasvatamise nimel kompromisse tööohutuse või keskkonnahoiu osas. Järgime väärtust ohutus eelkõige!“. Antud näitest võib välja lugeda eelduse, et sarnast teguviisi oli organisatsioonis ette tulnud ja nüüd tauniti seda väga tugevalt. Samuti toetas muust tekstis selgelt esilekerkiv eitus-vorm seda ideed, et **üks väärtus ei saa üle teise domineerida**. Hiljem öeldi see tekstis ka selgelt välja, et väärtused peavad toimima tervikuna: „Ehk ühtegi väärtust ei saa teisega asendada või teistest eraldiseisvana vaadata“.

Tekstide kaudu juhtidele loodud eeldused väärtuste saadikuteks olemiseks

Põhiline juhtidele loodud eeldus oli see, et tekstides jäi kõlama **projekti läbimõeldus, kõike ja kõiki haaravus ning etapilisus**. See lõi soodsa lähtekoha asjaga edasiliikumiseks.

Analüüsitud tekstides oli juhtidele väga head **kõnepunktid, sõnumid, mida nad said oma töötajateni viia**. Samuti oli nendes esitletud kõneviis selline, mida sobib eeskujuks võtta. Oluline on siin näiteks oskus vähendada distantssi oma alluvatega, aga samas jääda autoriteetseks; rääkida „meie“-keeles; stimuleerida kaasa mõtlema; esitada väärtuste kohta n-ö universaalseid tõdesid, rääkida oma „**väärtuste lugu**“ jne. „Väärtuste loo“ loo jutustamisega oli ka toonane juhatuse esimees ise tekstis teistele juhtidele eeskujuks ning lõi esmased eeldused selleks, et ka töötajad hakkavad väärtusi sarnaselt ehk komplektina käsitlema.

Suurim ja olulisim lähtekoht oligi tegelikult see, et ettevõtte juht oli projekti eestkõnelejana esindatud ning näitas eeskuju. Tema „selja taha“ oli **hea järgmiste tasemete juhtidel end positsioneerida** ning kindlam projekti hakata oma üksuse töötajateni viima.

Motiveeriv oli juhtide jaoks kindlasti see, et väärtuste puhul loodi selge side strateegiaga ning iga valdkonna juhil on lihtsam väärtused oma tegevuste ja töötajate vaates lahti mõtestada. Väärtused võisid saada juhtidele ka vahendiks, millega enda juhtimislaad paika panna, milliseid suuniseid töötajatele anda.

Kokkuvõtteks võib öelda, et tekstid toetasid tugevalt väärtuste projekti. Need olid tavapärasest väärikamad. Esimene tekst oli hea näide sellest põhimõttest, et kõrgeim juht peab projektile n-ö avalöögi andma ning ka kõige vahetumalt oma mõtteid väärtustega seoses jagama. Tekstid olid oma olemuselt töötajaid kaasavad, samas oli neis üsna selgelt välja loetav, kuidas mingi osa kollektiivist on n-ö privilegieeritud ja saanud juba väärtuste projekti panustada. Samas on see mõistetav võte selle jaoks, et „pehmele“ teemale kaalu juurde anda ning näidata projekti mastaapi ja läbimõeldust. Tekstides sisaldasid peamised väärtuste kommuniaktsiooni printsiibid: igal inimesel peaks tekkima oma väärtuste lugu ning kõik töötajad on lõpuks ühe või teise lähenemise kaudu väärtuste projekti kaasatud.

3.4 Hinnangud hetkeolukorrale ja tehtule

Selleks, et saada mingigi hinnang juhtide rollisooritusele väärtuste projekti osas, tasub uurida, kuidas on väärtused organisatsioonis juurdunud. Arvestades, et juhtidele omistati väärtuste väljatöötamises ja juurutamise protsessis võtmeroll, annavad fookusgrupi, aga ka juhtide vastused teatava peegelduse. Esitatud on mitmel juhul üldisi olukorrakirjeldusi, kuid samas ka otseseid viiteid juhtide tegevusele. Järgnev ülevaade annab hinnangu sellele, kas juhtide otsus, võtta risk ja minna seda teed, et teha asi ära sisuliselt ja panustada sinna aega ja energiat ja raha, kas see tasus ennast ära.

3.4.1 Hinnang väärtuste juurdumisele

Väärtuste hetkeseisule hinnanguid andes leiti nii seda, et väärtused on asjakohased ja inimestes juurdunud, kui ka seda, et ei osata ikkagi päris täpselt öelda, mis see reaalne seis täna on. Siiski domineeris vastustes pigem see, et väärtused said õigesti valitud ning ilmselt töötajad ka mõistavad nende tähendust.

Väga hästi peegeldas väärtuste juurdumist fookusgrupis osalejate püüded väärtusi oma igapäevatööga seondult lahti mõtestada. Üldiselt leidsid kõik oma töös seoseid väärtuspõhise käitumisega, kuigi **mõni suutis seda rohkem: näha väga laia pilti ja minna väärtuste analüüsis sügavuti**. Kusjuures seda huvitavam on, et just väga analüütiline osaleja ei leidnud lõpuks isegi kõige parema tahtmise juures endal päris adekvaatset seost väärtusega „ohutus eelkõige“, kuigi tõdes, et kontserniülel on tegemist väga olulise väärtusega.

Ilmekas on see, et mitmed fookusgrupis osalejad soovisid **spontaanselt käsitleda väärtusi komplektina**.

O5: „[...] „minust sõltub“, sellest on hea alustada. Erinevad asjad, mis lauale potsatavad, et see ongi see koht, kus kas täidad mingit rolli selles osas või ei täida. Kui sa midagi ei tee, siis järjest kaugemale eemaldub see sinust. Teatud asju, tootelahendusi, kavandeid teen lõppkokkuvõttes ka kliendile lihtsalt arusaadavaks. Teine asi... ma samal ajal kasvatan väärtust. Aga kõik see algab sellest pihta, et ma pean ise midagi tegema.“

Üldiselt nentisid fookus-grupis osalejad, et väärtused valiti targalt. Räägiti sellest, et tegelikult olid **needsamad väärtused olemas juba ka varem, kuid sõnastamise ja läbitöötamise kaudu anti neile veel suurem kaal**. Paralleelina toodi välja, et mitmel pool on väärtused lihtsalt kuskile kirja pandud, aga töötajad ei tea neist tegelikult eriti midagi või ei oska end nendega seostada.

Palve peale tuua näiteid ilmekatest olukordadest, kus on väärtustele väga otseselt viidatud, kirjeldati intervjuudes peamiselt **nõupidamisi või diskussiooniolukordi, kus on enda argumente nendega kaitstud**. Sisekommunikatsiooni juht meenutas seda kui toonasest juhatuse esimehest levima hakanud praktikat.

S: „*Ta hakkas nõupidamistel kasutama (...) sellist meetodit, et „kuulge... mis me vaidleme, vaatame, mida meie väärtused ütlevad“ [...] keegi kuskil nõupidamisel kandis selle edasi, kuni siis maja peal juba pool naljatlemisi öeldi (sama asja).*“

Ka personalidirektor märkis oma intervjuus, et (P:), „*kui millegi argumenteerimiseks läks, siis võeti (väärtused) relvaks. Et miks minu ideed on paremad ja sinu omad halvemad.*“ Veel viitas ta huvitavale nüansile, mida toetas ka konsultatsioonifirma esindaja - et **läbi väärtuste lahtimõtestamise ja dilemmade läbiarutamise kaudu kasvas töötajates teadlikkus, oskus ja samal ajal ka julgus näiteks kas või juhile argumenteeritult vastu seista**, kui mõni otsus ei ole väärtustega kooskõlas. Seda võib seostada ka **õiglustunde kasvuga**.

K: „*Kus oli mingi ohutuse risk (..) said töötajad julgelt öelda, et meil on ohutus eelkõige – et said selle väärtuse letti tuua.*“

Samamoodi tõi juht3 näite konfliktiolukordades öeldavast, kus rõhutakse, et **milleski justkui pühas on varasemalt kokku lepitud ning sellest ei tohiks üle astuda**: „*Aga me nii ei tohiks teha, see ei ole õige... me oleme ju kokku leppinud, et meil on selline väärtus. See on sellega vastusolus.*“

Juht1 meenutas igapäevatööst olukordi, kus keegi on mõnd teemat väga keeruliselt esitanud ja siis on teda n-ö korrale kutsutud, öeldes, et „*kuule, kas see, mida sa just ütlesid, on „keeruline lihtsaks“?*“. Juht1 peab seda ka ühtlasi **heaks väärtuste meelde tuletamise momendiks**. **Väärtuste juurdumise järjepidevuse seisukohalt on see kindlasti oluline tähelepanek**.

Juht2 lisas, et keerulistes olukordades väärtustele viitamine on tõestuseks, et „*väärtused [...] (on) päris paljudel (..) juba veres või ajus või mõistuses. Et noh tuletavad ennast meelde teatud hetkedel, kui on vaja vastu võtta mingit otsust, mida kuidas teha.*“ Üldiselt leiti uuringus, et kõige õigem mõõdupuu, kas väärtused on juurdunud, on ikka see, kuidas need reaalselt tegudes

väljenduvad. Kusjuures, märgiti otseselt, et **kuigi aeg, mil väärtused olid väga tugevalt kommunikatsioonis fookuses, on möödas, ei tähenda see veel, et need ei ela enam organisatsioonis ja töötajates**. Toodi välja ka seda, et igapäevaselt keegi ei mõtle väärtustele, aga kui ühel hetkel hakatakse oma tegevust väärtuste kontekstis analüüsima, siis leitakse, et toimitakse nendega kooskõlas.

Kui arutleti selle üle, kuivõrd siiski peaks neid arvestades muutunud olukorda, üle vaatama, leiti, et seda võib teha, aga üldiselt tunduvad antud väärtused **adekvaatsed ja isegi mõnevõrra ettevaatavalt valitud**.

J3: „Nii nagu oleks me ette ka näinud, kuhu suunas turg muutub, kuidas muutub maailm ümber meie. [...] (nad) katavad ära meie igapäevase tegevuse, meie suured ja väiksed eesmärgid“.

Konsultatsioonifirma esindaja tõi välja, et väärtused peaksid küll olema pidepunktiks, mis muutuse kontekstis on alustaladeks, et kõikuma ei lööks, aga see ei tähenda veel, et väärtusi ei peaks üldse üle vaatama, ikka peab. Kusjuures, juht tõi välja, et ühelt poolt võivadki väärtused ajas muutuda, aga teiselt poolt, **mõned neis on sellised, mis jäävad kestma**. Siinkohal viitas ta väärtusele „ohutus eelkõige“: „*Rasketööstusele kohaselt on jah see selline, mis jääb*“.

Teisalt nentisid fookusgrupis osalenud, et neil on just väärtusega „ohutus eelkõige“ kõige vähem sidet. Kusjuures, huvitav on see, et kui sisekommunikatsiooni juht viitas, et nad lisasid spetsiaalselt aastavestlusesse hinnangute andmise juurde selgitusi, kuidas võib kontoritöötaja ohutusnõuete vastu rikkuda, näib, et fookusgrupis osalejate jaoks ei olnud see selgitus piisav või siis seda ei loetud.

O5: No „ohutus eelkõige“ on kõige tüütum vormitäiendus aastavestlustes... nii teistele kui end kohta seda täites... kontoris see ohutuse poolne mingi osa on olemas, aga see on nii minimaalne. [...]. Teine fookus-grupis osaleja tõi välja, et hindab ennast ja kolleege aastavestluses „ohutus eelkõige“ plokis „linnukese pärast“ ja kõrgeimat hinnet andes. *O5: kui me räägime keskmisest kontoritöötajast, kelle kokkupuude ei küündi kuskilt otsast sinnani. [...] Eraldi väärtusena on see toodud sisse, kuna meil on tööstuslikku laadi tööd olemas. Ida-Virumaal on see väga teemas.“*

Teisalt on siin oluline näiteks **tolereerimise nüanss**. Nii näiteks viitasid fookusgrupis osalenud, et kuigi neid ei suudetud ära veenda selles, et „ohutus eelkõige“ on neile vajalik väärtus, suudavad nad tolereerida seda väärtust, kuna teavad, et ettevõttes on hulk inimesi, kelle puhul on antud väärtus igapäevases töös elulise tähtsusega.

Vaatamata sellele, et üldiselt anti väärtuste juurdumisele hea hinnang, nenditi, et selle tegelik laiahaardelisem uurimine ei teeks paha. Samamoodi leiti, et teema, mis oli kord sedavõrd teravdatult fookuses väärriks **jätkuprojekti või -kommunikatsiooni**, et järjepidevust säilitada, ning igapäeva rutiinis tekkivaid kiusatusi väärtustest mööda vaadata, vältida.

J3: „Sellega on nagu ohutustehnikaga või nii... kui on reeglid, on kõik kokkulepitud, kirja pandud, sildid väljas, aga igapäevaselt tehes ühtesid ja samu liigutusi alati tekib jälle mõte, et aga täna ma ei viitsi, võib-olla jätaks mõne liigutuse vahelt ära, siis saaks mõne asja kiiremini või mugavamalt, siis sealt tekivad jälle need ohu ja riskifaktorid, riskikohad. Sama on ka nende samade väärtustega. Neid peab pidevalt meelde tuletama, pidevalt tegema selliseid arutelusid, mõttekülasid, mis iganes.“

Fookus-grupis osalejad tõid välja, et võiks teha mingi järellainetuse. Ühe meetodina märkis konsultatsioonifirma esindaja võimalust **võtta igal aastal fookusesse üks väärtus ja siduda tegevused sellega ära**. Siinjuures rõhutas ta, et kindlasti ei tohi samal ajal tekkida olukorda, et üks väärtus kaaluks teisi üles: „nad jällegi on terviklikud, et ühe väärtuse ülevõimendamine ei tohi kunagi nagu teist kahjustada, eksole, aga sellegi poolest. Et siis nagu sellist prioriteeti võib-olla seada“

Kokkuvõtteks võib öelda, et üldiselt leiti, et läbiviidud projekt aitas õiged väärtused paika panna, neid organisatsioonis meelde tuletada ning tagas selle, et väärtuseid reaalselt ka igapäevasituatsioonides kasutatakse. Sellegi poolest jäi õhku küsimus, et kas väärtuste puhul konsensuslikule otsusele minek ikkagi täitis eesmärgi. Siinkohal peetakse silmas, et kas see, et töötaja ei suuda enda tööd mõne väärtusega siduda, kuid mõistab, et kolleeg peab seda järgima igapäevasel, on tulem, mis rahuldab vajadusi. Nähtub, et väärtused, millega seotust tuntakse, on saanud ka praktilisteks „tööriistadeks“. Näiteks viidatakse neile erinevates diskussiooniolukordades, tihti lähtutakse neist kui mingist „pühast tõest“, mis on loomulikult positiivne nähe. Teisalt annab vastustes tunda see, et harjuti ära sellega, et väärtused olid kunagi tugevalt pildis ning nüüd on tekkinud teatav arusaamatus, et kas rohkem ei plaanitagi nendega sedavõrd intensiivselt tegeleda. Kuigi ka uuringus osalejad tõid välja, et väärtusi tuletatakse meelde, oodatakse justkui uut suuremat lainetust. Igal juhul ollakse üksmeelel, et väärtuste järjepidev pildishoidmine ja meeldetuletus on nende juurdumise oluline osa. Teisalt ei väida keegi hetkel, et nende pildilt ära kadumine oleks kuidagi päädinud sellega, et need inimestes ei ela.

3.4.2 Hinnang väärtuste projektile

Väärtuste projektile hinnangut andes toodi intervjuudes enamasti välja järgnevaid mõtteid. Esiteks leiti, et sellise projekti läbiviimine **aitas tõepoolest kaasa organisatsiooni ühtsuse kasvatamisele**. Näiteks märkisid nii personalidirektor kui sisekommunikatsiooni juht, et said protsessi käigus töötajatelt tagasisidet, et **nad saavad nüüd oluliselt paremini aru, millega nende kolleegid tegelevad ning kuidas kolleegide tegevusest sõltub ka nende endi töö**.

Teise olulise aspektina toodi intervjuudes välja, et inimesed märkisid, et **mõistavad nüüd oluliselt paremini ka oma rolli**. See tähendab, et nad saavad oluliselt rohkem aru, kus nad n-ö organisatsiooni konteksti paigutuvad, mida nende tegevus organisatsioonile tähendab ning kuidas nad peaksid tegutsema, et organisatsiooni arengule ja eesmärkide täitmisele paremini kaasa aidata. Näiteks viitas sisekommunikatsiooni juht, et läbi selle, et vaadati oma töökohustused üle väärtuste perspektiivist, kasvas töötajatel ka teadlikkus, **kuidas oma tööd prioritseerida** – teiste sõnadega, kuidas teha vahet „töö pärast tehtaval töö“ ja tegevusel, mis on reaalselt eesmärgipärane.

S: „Lihtsad asjad ära teha on kõige lihtsam, aga võib-olla ma hakkan vaatama teist pidi, et pean tegema midagi muud, sest nii on Eesti Energiale rohkem vaja.“

Kolmandana rõhutati seda, et see meetod, kuidas väärtuste projekt läbi viidi, **andis inimestele mingi emotsiooni**. Valdavalt ikkagi positiivse tunde. Näiteks märkisid intervjuueritavad, tuginedes enda teadmistele ja töötajatel saadud tagasisidele, et sellist ühist asja ei olnud ammu ja võib-olla isegi mitte kunagi organisatsioonis tehtud. Töötajatele andis see võimaluse eemalduda korra igapäevatöö rutiinist ning mõelda organisatsioonile ja oma tööle hoopis teises kontekstis. Kusjuures, eriti oluline on, et just juhid räägivad oma töötajatega.

P: „Nendel töötubadel oli eesmärk, et kui töötajad neilt ära lähevad, siis misiganes nad sealt said, aga nad pidid sealt saama vähemalt selle positiivse emotsiooni.“ J2: „Minu teadmisel kaevandustest tehti esimest korda seda, et võeti kõik inimesed tootmisest välja ja istuti maha ja räägiti. See on selline erakorraline asi. See võib-olla omab nagu väärtust iseenesest. Et juhid räägivad oma töötajatega.“

Kõike seda ilmestab ka arutelu, mis hargnes fookusgruppis. Kusjuures, oluline on see, et osalejad viisid ise üsna fookusgrupi alguses teema väärtuste töötubadele.

O4: Aa, ma mäletan, et meil olid ju need väärtuste töötoad ja me mängisime kõik osakondadena väärtuste mängu... see oli päris vahva. O3: Jaa, see oli tõesti väga vahva. O4: Seal sai nalja jah. Sai rutiinist välja ja samas ka koos töökaaslastega väärtuste

teemasse süveneda. See oli küll väga hea algus... väga õige algus sellele projektile. O1: Jah, natuke nagu tiimiüritus. O3: Jah, selles mõttes, et meil oli ka nagu, jah... niimoodi, et meil tulid üle eesti osakonna inimesed ... aga et grupis olidki need, kellega sa igapäevaselt koos töötad ja siis nt keegi lõunast ja keegi idas ja siis jah, oligi tore neid näha ja lõbus oli. O1: Jaa, see oli tõesti hästi korraldatud.

Kindlasti oli antud meetod osadele inimestele tähenduslik ka selles mõttes, et nad tundsid, et nende arvamust tõepoolest tahetakse teada ning seda kuulatakse. Fookusgrupist jäi kõlama tabav mõte, et **tööandja seisukohalt oli see väga õnnestunud mainekampaania** – just see, kui töötajad tunnetavad, et neid kaasatakse, toob ettevõttele lõpuks palju kasu tagasi.

O5: „Haa, minu meelest väga hea imidži asi. Töötajatele ju tundub, et kõik on nii mõnus. Meid kaasatakse kuskile ja nii. Nad saavutasid nende väärtustega [...] edu nii mitmel erineval tasandil. [...] Teoreetiliselt, kui hakata sellises pildis oma imidžit oma töötajate seas edasi arendama, siin on nii palju positiivseid spinne, et miks mitte teha seda.“

Intervjuudest jäi ka kõlama, et **läbi väärtuste lahtimõtestamise, said inimesed teadmised, praktilised oskused ja julguse öelda välja, kui mõnel juhul ei tundu teguviis õige** – vastutustunne ja auasi märkida, kui otsused on väärtustega vastuolus.

Fookus-grupist jäi kõlama see mõte, et „õiged“ väärtused said kinnitatud suuresti tänu sellele, et **väga paljud inimesed väärtuste projekti kohe algusest peale kaasatud**. Samuti mindi läbi töötubade kõigi töötajateni. Teisalt juhtide tööle hinnanguid andes toodi välja, et kohati oli väärtuste ekspluateerimist.

O5: „Minu arvates tihti osati väga hästi väärtuste võtmesõnadest aru saada kohe algusest peale. Seda, kas kõik tabasid ära selle sisu poole, on teine asi ... mina oma töös päris tihti märkan, et osad meie väärtused said heaks kilbiks sellele, et sa ei pea enam süvenema asjadesse.“

Mis aga antud projektile mõnevõrra saatuslikuks võis saada, oli **mitmete oluliste võtmeisikute lahkumine organisatsioonist**. Sellele viitasid ka intervjuueeritavad. Ajaliselt läks esimesena personalidirektor, hiljem ka projekti eestkõneleja, juhatuse esimees. Lisaks sellele toimusid nii juhatuses kui ka ettevõtete juhtide seas rida vahetusi.

Kuigi organisatsiooni jäi inimesi, kes võtsid teema südameasjaks, jäi sellest siiski puudu. Muutuste kontekstis polnud kõrgeima juhtkonna seisukoht, kuidas väärtuste teemaga edasi minna, selge; fookused, millega organisatsioonis esmajoones tegeleda, olid uuel juhatusel ametisse asumisel teised, mis aga ei tähenda, et väärtusi endid tähtsaks ei peetud. Küsimus oli pigem viisis kuidas ja

kas üldse antud hetkel asjaga tegeleda. Just asja **järjepidevus** on siin oluline küsimus, ning antud juhul järjepidevus katkes.

S: „Natuke saatuslikuks sai seesama juhatuse vahetumine eksle, tulid uued fookused, uued prioriteedid. Nagu ikka, kui tulevad uued juhid. See oli tegelikult see kriitiline kõrgpunkt, kui oleks pidanud jätkama. Mitte nagu intensiivselt, aga mõõdukalt. [...] minu jaoks väga selgelt näitas, et väärtused elavad ja lendavad, kui juhatuse on seal taga tugevalt. [...] Eks uus juhatuse ka ju neid väärtustab ja on selles mõttes omaks võtnud, [...] Aga just see pühendumus selle teema järjepidevaks kommunikatsiooniks, et noh sellise teise varjundiga või teist moodi. Inimesed on inimesed. Ma mõtlen nagu töötajaid ikka – kui juhid seal lipuga ees ei lähe, siis ma ka ei lähe.“

Lisaks olid **seni kasutatud meetodid ka mingil määral ammendunud**. Asjale oli antud vägev start ning inimesed uudsete põnevate lahendustega teatud mõttes „ära hellitatud“, mistõttu ei teatud enam hiljem, mida järgmisena pakkuda. *K: „teisel-kolmandal aastal tekib alati see küsimus, et mis nüüd saab. Samu meetodeid on nagu raske kasutada, sest inimesed juba natuke tüdinanud. „oo, sellest me juba teame jälle need väärtused“ eksle“.*

Niisiis selgus uuringutest, et algatati asi, mis täitis mitmeid eesmärke – kasvas ühtsustunnet, pani inimesi oma tegevust ettevõtte kontekstis hindama, suurendas inimeste silmis hea tööandja mainet – tööandja, kes kaasab. Negatiivse poole pealt tuleb nentida, et projekt ei olnud kindlustatud selle eest, et mis saab siis, kui muutuvad võtmeisikud. Samuti oli teatavat läbimõtlematust või suutmatust järgmiste etappide läbiviimisel, mis jällegi omakorda taandus sellele, et organisatsioonis toimusid muutused ning uute juhtide tegevusprioriteedid olid parajasti teised.

4. Järeldused ja diskussioon

Järgnevalt on toodud uuringutulemused kolme peamise uurimisküsimuse kaupa:

1. Millist rolli nägid juhid väärtustel organisatsioonis?
2. Millise rolli võtsid juhid endale väärtuste loomisel ja juurutamisel?
3. Kuidas õnnestus väärtuste projekt?

Tulemused on seostatud teoreetiliste lähtekohtadega.

4.1 Juhtide arusaam väärtuste rollist organisatsioonis

Lähtudes eeldusest, et juhtide arusaam väärtustest mõjutab mingil määral ka nende valmisolekut väärtustega tegeleda, uuris autor esmalt, kuidas juhid väärtuste funktsiooni lahti mõtestasid.

Uuringus osalenud juhid omistasid väärtustele organisatsiooni seisukohalt **väga olulise rolli**. Neid seostati otseselt organisatsiooni „kõva“ poolega ehk **strateegia, missiooni ja visiooniga**. See langeb kokku Kluckhohni (1962, Connor, Becker, 1975: 551), Rokeachi (1979) jt teoreetikute väärtuste olemuse käsitlusega, kus viidatakse, et väärtused seostuvad ideaalidega, mida soovitakse saavutada. Konkreetsemalt organisatsiooni seisukohalt tõi sama printsiibi välja näiteks Padaki (2000: 421), kes lisas veel, et väärtused seostuvad ühtlasi organisatsiooni pikaajalise püsivuse ja efektiivsusega.

Uuringus osalenud juhid viitasid, et organisatsiooni väärtused aitavad töötajatel mõista mitte ainult seda, mis suunas liigutakse, vaid ka seda, **mida on vaja igapäevases töös teha, et ihaldatud eesmärgini jõuda**. Rokeach (1979) märkis sarnaselt, et „väärtused on püsivad uskumused, et mingi käitumisviis on personaalselt või sotsiaalselt eelistatum vastupidisele variandile“. Organisatsiooni kontekstis viitas samale nüansile näiteks Goodstein (1983 Shockley-Zalabak 2012: 104-105 kaudu), kes märkis, et väärtused annavad töötajatele teada, mis on organisatsioonikäitumises kohane – see seostub laiemal arusaamaga eetilisusest, efektiivsusest, korrektsusest ja seaduslikkusest.

Siit nähtub ühtlasi, et väärtustest tulenevad ka **hindamiskriteeriumid**, millele viitasid samuti uuringus osalenud juhid. Märgiti näiteks, et need on inimeste vahelised kokkulepped, mida peetakse õigeks, õiglaseks, tähtsaks jne. Siin võib näha sarnasust Hofstede (1988: 18) vaatega, et kui on omaks võetud mingi väärtus, siis seda puudutaval on inimeste jaoks teatud olulisuse aste ning nad hindavad sellega seonduvaid tulemusi headeks või halbadeks, piisavateks või ebapiisavateks jne. Veelgi enam, omavahelises suhtluses hinnatakse kõrgemalt neid, kes jagavad sarnaseid väärtusi, tihti hukka mõistes teisi, kes ei pea oluliseks sama (Shockley-Zalabak 2012: 103-104). Mingil määral viitasid samale põhimõttele ka uuringus osalenud, sedastades, et **inimesed, kellele organisatsiooni väärtused üldse ei sobi, et saagi ettevõttes töötada**. Üldiselt järeldub siit selgelt, väärtused on tihedalt seotud ka **emotsionaalse poolega**.

Ühe probleemkohana nenditi uuringutes väärtuste **suurt abstraktsuse astet**. See tingib, et väärtuste eesmärgipäraseks rakendamiseks, tuleks need teha nähtavaks ja arusaadavaks. Ka Groddeck (2011: 81) märkis, et väärtustes sisalduv informatsioon on üsna abstraktne, kuid osates siiski väärtusi õigesti kasutada, saab nendega **anda organisatsioonile palju jõudu juurde**. Ta tõi ühtlasi välja, et väärtuste teema tõstatub organisatsioonis tihti siis, kui valitseb teatav segadus, uus olukord või seatakse ambitsioonikaid sihte – siis leitakse, et väärtused aitavad asjaga edukale toimetulekule kaasa.

Antud uuringus vaadeldud ettevõttes, Eesti Energia, tõstatasid väärtuste teema tippjuhid. Intervjueeritavad märkisid, et sellel oli kaks peamist hooba. Nimelt, väärtuste kaudu soovisid juhid saavutada seda, et inimesed teaksid, **kuidas oma tegevusega aidata kaasa strateegia elluviimisele**. Teiseks püüti väärtuste projektiga lahendada probleem, et erinevad ettevõtted, üksused, osakonnad elasid n-ö „oma elu“ – **vaja oli organisatsiooni sisemiselt ühtlustada ja seeläbi tugevdada**.

Kuigi ühelt poolt võib intervjuudest välja lugeda, et juhid olid juba väärtuste teema tõstatumisel nende rollist üsna teadlikud ja uskusid sellesse, selgus, et mingil osal juhtidest **puudus siiski õige arusaam, kuidas väärtused organisatsioonis ellu ärkavad**. Teiste sõnadega, leiti, et väärtused aitavad strateegia uuendamise protsessile kaasa, kuid kuidas kindlustada see, et töötajad tõepoolest väärtusi mõistaks ja nende järgi toimetaks, selles osas ei olnud esialgu selgust.

Kui vaadelda eesmärke, mida sooviti saavutada ja meetodeid, kuidas plaaniti asjale läheneda, siis on näha selget **vastuolu**. Uuringus toodi välja, et algfaasis vaieldi näiteks väärtuse „ohutus

eelkõige“ üle. Ühelt poolt lähtusid need, kes soovisid antud väärtust olemasolevate hulka lisada, õigetest alustest. Nimelt toodi välja, et vastavalt organisatsiooni arengule ja turukeskkonna muutustele, **tuleb oma tegevust kohandada**. Arvestades, et toona olid töös mitmed suured ehitusprojektid, võiks öelda, et väärtuse „ohutus eelkõige“ lisamine on mõisteta. Teisest küljest sisaldavad juba kas või juhtide endi seas tekkinud vaidlused antud väärtuse üle vihjet sellele, et töötajad ei pruugi seda vastu võtta. Nii näiteks toodi välja, et kontoriinimesed ei leia selle väärtusega sidet. See on väga sarnane konfliktiga, millele viitas ka Friedlander (1965), kes märkis, et tulenevalt töökeskkonnast, kus on **baasvajadused erinevalt rahuldatud**, on sini- ja valgekraede väärtushinnangud juba eos väga erinevad.

Kui aga kõrvutada siia veel meetod, kuidas seda väärtust kaaluti vastu võtta, tekib selle juurdumise osas autoris veelgi enam kahtlusi. Nimelt selgus uuringutest, et nii mõnigi juht arvas, et piisab vaid sellest, kui väärtus välisveebi kirja panna. Ehk siis organisatsioonis sooviti saavutada, et töötajad väärtust järgiksid, kuid enda keskiskis tekkisid selle osas diskussioonid ning eeldati, et väärtuse kirjapanek tagab selle, et väärtus hakkab töötajates elama. Mitmed teoreetikud, näiteks Dalton (2006, Johnson 2009 kaudu), on rõhutanud – **väärtused ei tohi jääda retoorika tasandile, puhtalt klišeeks, vaid nendega tuleb sisuliselt tegeleda**.

Siinkohal on oluline märkida, et tegemist on ühe ereda näitega ning selle pinnalt on meelevaldne üldistada, justkui arvanuks kõik juhid, et piisab vaid väärtuste kirjapanekust. Pigem juhib seesama uuringust välja tulnud konfliktikoht tähelepanu sellele, et **selliseid olukordi tasub ära tabada**. Antud juhul tuvastasid selles olulist riski personalidirektor, aga ka näiteks sisekommunikatsiooni juht, kes hakkasid väärtuste puht-kirjapanekule tugevalt vastu seisma. Autori hinnangul on see nende juhtide poolt oskuslik rollisooritus. Arvestades, et tippjuhtide kavatsused olid iseenesest head ning väärtustes nähti tegelikult olulist rolli, on positiivne, et nii personalidirektor kui ka sisekommunikatsiooni juht tajusid endal vastutust aidati viia väärtustega tegelemine õigele kursile. Toimiva lahendusena nägid nad seda, et **väärtusega minnakse tõepoolest iga töötajani**.

Uuringutes nähtub, et **kinnitus sellele, et väga eripalgelises organisatsioonis saavad olla ühtsed väärtused, tekib vaevaliselt**. Nii läbisid tippjuhid ka ise arutluse, et kuidas mingi töötaja funktsioon seotud väärtusega, mis jällegi teisele on igapäevaselt oluline. Seda olukorda ilmestab hästi Coxi (1993, Shockley-Zalabak, 2012: 106-107 kaudu) lähenemine, kes leidis, et keskenduda tuleks ühildamisprintsipile - ka multikultuurses organisatsioonis saavad jagatud väärtused

tekkida, kui ei otsita mitte üht tõe, vaid piiritletakse alternatiivide ring, mis on võrdselt vastuvõetavad kõigile osapooltele. Samamoodi viitas ka Groddeck (2011: 81), et tegelikult aitavad väärtused saavutada ka väga eripalgelistes ettevõtetes kas või miinimum eeldused ühiseks koostööks – kindlasti toetavad väärtused lõimumist.

Uuringus selgus ka, et üleminek vormilisest lähenemisest sisulisele tõi juhtides kaasa mitmeid küsimusi. Autor leiab, et needsamad küsimused **panid mingil määral proovile juhtide tegeliku usu väärtuste funktsiooni**. Üheks mõttekohaks oli, et kas on olemas meetodit, mis võimaldaks jõuda tõepoolest kõikide töötajateni. Teiseks tuli saavutada endas selgus, kas ressursid, mida projektile kulutada plaanitakse, end ka ära tasuvad. Uuringule tuginedes võib öelda, et juhid pidid käsitlema end kui **sponsoreid**, kes võtavad julguse ja vastutuse „kulutada“ nii ajalisi kui rahalisi ressursse antud projektile ning vastutasuks saavad selle, et nende **ettevõtte on ühtsem ning töötajad saavad aru, mida peavad tegema, et organisatsioon liiguks kindlalt ühiste eesmärkide suunas**. Lencioni (2002: 117) tõi välja, et tihti takerduvad juhis sellesse, et sisuline töö väärtustega on liialt ressursimahukas, mistõttu lüüakse sellele käega. Sealsamas nõustub autor Lencioni, aga ka personalidirektori ja sisekommunikatsiooni juhi seisukohaga, et **pigem jätta asi üldse tegemata, kui minna n-ö pooliku lahenduse peale**.

Kokkuvõtteks võib öelda, et uuringutest nähtus, et ühelt poolt pidasid tippjuhid väärtusi oluliseks, teiselt poolt on küsitav, kui motiveeritud olid nad algul väärtuste teemaga sisuliselt tegelema. Kuigi nad olid teadlikud väärtuste tähtsusest, näis intervjuudest, et päris alguses ei saadud ikkagi täpselt aru, kuidas väärtused organisatsioonid „ellu ärkavad“. Pärast teatavat tööd juhtidega, saadi nad antud teema sisulisteks eestkõnelejateks.

4.2 Juhtide võtmeroll väärtustega tegelemisel

Uuringutes selgus, et juhtidele omistati väärtustega tegelemisel võtmeroll eelkõige järgmisel põhjusel: väärtustel on üsnagi abstraktsed ja võiks isegi öelda, et „pehmed“ omadused, sealsamas aga nähakse neil võimet ettevõtte n-ö „kõvale“ poolele tugevalt kaasa aidata. Et need kaks poolt omavahel lähendada ning väärtused tõepoolest funktsionaalselt tööle panna, oli vaja juhtide abi. Lihtsustatult öeldes – **kui on oht, et väärtusi ei võeta tõsiselt, kuna need ei ole nähtavad ja**

käegakatsutavad, siis on vaja tugevaid liidreid, kes ütleksid oma järgijatele, et nemad usuvad, et see „tabamatu miski“ suudab tõesti ettevõtte paremale toimimisele kaasa aidata.

Veelgi enam, uuringutest nähtus, et väärtuste teema otsustati organisatsioonis pilti tõsta läbi mahuka ja teatud mõttes organisatsiooni kultuuri muutva projekti. Barrett (2006) viitas, et kui on soov näha organisatsiooni töötajates suhtumise ja käitumise muutust, siis peavad selle alkatama ja läbi viima just juhid. Kusjuures, mingil määral pidas ta seda oluliseks ka seetõttu, et juhid ise on vastutavad olukorra ees, kus organisatsioon parasjagu viibib, sestap tuleb ka muutus alkatada neist.

Uuringust selgus, et väärtuste projekt ehitati suures osas üles sellele, et juhatuse esimees väljendab igal sammul oma siirast usku väärtuste olulisusesse. Personalidirektor nägi selles võtit, mis motiveeriks ka järgmiste tasemete juhte väärtuste teemaga tegelema. Kusjuures, tema seisukoht oli, et **organisatsiooni väärtuste teema saab olla ainult juhatuse esimehe oma**, mitte ühegi teise juhatuse liikme. Tagamaks kindlus juhatuse esimehe pühendumuse osas, lasi personalidirektor tal väärtuste plaanile üsna pikalt järele mõelda.

Uuringus selgus, et oli nii neid, kellel ütles juba sisemine kompass ära, et just nende endi rollisooritusest sõltub umbes pool väärtuste juurdumisest organisatsioonis, kui ka **neid, keda tööpoolest pidi kõrgeima juhi eeskuju ja kindlameelsuse läbi õigele teele aitama.** Personalidirektor ei salanud, et antud teema vajas kohati üsna jõulist lähenemist, teisisõnu väärtuste olulisuse mõistmiseks nii suure hulga juhtide seas tuli võimaldada neil diskuteerida väärtuste rolli üle, aga mõnel juhul tuli kõrgeimal juhul ilmselt pidada maha tõsisid vestlusi, suurendamaks mõne juhi arusaamist väärtuste projekti olulisusest. Peamiseks põhjenduseks oli sel juhul, et kui organisatsioonis on ühiselt otsustatud, et antud teema on oluline, siis ei ole õigustatud, et osa juhtidest, kes moodustavad vähemuse, asjale vastu töötaksid. Autor peab seda igati adekvaatseks selgituseks. Mõnel juhul päädis asi ka selliste juhtide eiramisega.

Sisuline töö väärtustega oli üles ehitatud mõnevõrra sarnaselt sellega, millise mudeli esitasid näiteks Auster ja Freeman (2013). Nimelt selgus uuringutest, et **väärtuste projekti erinevad tegevused seisnesid aruteludes, diskussioonides jne.** Tasub märkida, et kuigi meetodid pakkus välja peamiselt konsultatsioonifirma, nägid nii personalidirektor kui sisekommunikatsiooni juht, aga teatud määral ka teised uuringus osalenud juhid, et **oluline on veenduda, et meetodid oleksid ettevõtte „nägu“.** Peamiselt on see seotud tõsiseltvõetavuse aspektiga – juhid pidid veenduma, et

lahendused tõepoolest käsitlevad organisatsioonile olulisi küsimusi ning on töötajaskonnale selle eripärasid arvestades vastuvõetavad.

Kuigi Barrett (2006) viitas, et väärtustega tegelemise esimestesse etappidesse tuleks kaasata erinevate töötajaskondade juhid, kuna nad peaks töötajate huvisid teadma, selgus uuringutes, et reaalne elu on tihti teine. Nii märkis näiteks sisekommunikatsiooni juht, et **vahel ei mõistnud töögruppidesse kaasatud juhid oma rolli tiimiliikmete huvide esindamises**. Kusjuures, probleemid tulenesid juba kas või töötubade formaadist, mis eeldas suutlikkust eesti keelest aru saada ning end ka selles väljendada. Teisest küljest tasub jällegi esile tuua sisekommunikatsiooni juhi enda järjekindlus – nimelt tõi ta välja, et võitles töögruppides selle eest, et **kõikide töötajaskondade eripärad oleks arvesse võetud**. Autor usub, et sisekommunikatsiooni juht võib tulenevalt oma valdkondlikust kompetentsist tõepoolest mõnevõrra rohkem tajuda töötajate igapäevaelu probleeme. Sestap tasub antud näitest õppida ka seda, et juhul kui sisekommunikatsiooni juht ei ole protsessi esimestesse etappidesse automaatselt kaasatud, peaks ta ise oma rolli olulisuse ära tunnetama, sellele kindlaks jääma ning püüdma projekti sisse saada.

Konsultatsioonifirma esindaja tõi välja, et väärtuste paikapanemisel tuleb lähtuda **vajaduste teooriast**. See on sarnane, millele viitasid nii indiviidi kui ühiskonna tasandil näiteks Schwartz ja Ingleheart ning töö kontekstis valge- ja sinikraede võrdluses Friedlander. Uuringutes toodi läbivalt välja, et Eesti Energia töötajate profiil on väga erinev, mistõttu oli ka keeruline kõiki hõlmavaid väärtusi tuvastada. Samas metoodika on sarnane sellega, millele viitas mitmete teoreetikute kaudu ka näiteks Jaakson (2009): **selleks, et õiged väärtused avalduksid, on vaja diskussiooni nende üle**. Uuringutes märkisid intervjuueeritavad, et oli vaja läbi mõelda, et ei tekiks n-ö utoopilisi väärtusi, millega ei ole tegelikult lõpus kellelgi midagi peale hakata. Nad märkisid, et **oli vaja jõuda iseendas lõpuni selgusele, kuidas väärtused neid kõnetavad, sest hiljem saab töötajateni viia vaid seda, millesse ise sügavalt usutakse**. Kui juhtimine on vastuolus väärtustega, mille juhid ise on välja töötanud, siis vaatleb töötajaskond järgnevaid juhtkonna väljaütlemisi umbusaldusega ning see mõjutab organisatsiooni efektiivsust (Pratt ja Kleiner 1989).

Selle kõrval, et diskussioonid aitasid jõuda õigete väärtusteni, täitsid need veel teisigi eesmärgi. Nimelt leidis personalidirektor selles hea meetodi, kuidas **tegeleda vastutöötajatega**. Ta märkis, et just sellised juhid kaasati tihti aruteludesse, et esiteks saada üle nende ükskõiksusest ning kui nad on juba diskussiooniga alustanud, siis vaikselt hakkavad nad teemat ka enda jaoks ära ostma.

See on veel eriti oluline, kui kaasatakse neid, kellel on oma tiimis tegelikult autoriteet. Siit lähevad mõnevõrra „käärid“ selle vahel, mida arvas töögruppide mehitamisest sisekommunikatsiooni juht ning mida personalidirektor. Autori hinnangul **tuleks leida kuldne kesktee selles osas, et oleks maksimaalselt kaasatud neid, kes oma tiime tunnevad, aga ka neid, kes on peamiselt need, keda puhtalt järgitaks.**

Ideele, et juhid etendavad võtmerolli ka väärtuste juurutamise protsessis, andis kaalu see, kuidas intervjuueeritavad kirjeldasid erinevaid Eesti Energia töötajaprofiile. Olgugi, et tegemist on kahe äärmusega, kinnitavad need väga selgelt, et **töötajateni jõudmiseks on vaja erinevaid lähenemisi.** Ühel pool on, peamiselt Ida-Virumaal tegutsevad töötajad, kelle puhul neid ümbritsev keskkond ja töö iseloom, ei soodusta kaasa mõtlemist ja kaasa rääkimist, mida samas eeldas väärtuste juurutamise formaat (töötoad). See on mõnevõrra sarnane, mille töid ka välja näiteks Sõmer ja Lilleoja (2014) – vene rahvuse esindajaid iseloomustab see, et nad on muutustele vähem avatud, neile on omased pigem modernistlikud väärtused. Lisaks, vene elanikkonnale on omasem usk Jumalasse, mida võib kõrvutada töö kontekstis ka suure lojaalsusega juhile. Viimasele viidati ka intervjuudes. **Niisiis, võib uuringutest järeldada, et näiteks Ida-Virumaal on juhil väärtustega tegelemisel võtmeroll eriti just seetõttu, et tegelikult on tema võimuses panna inimesi seal nendesse uskuma.** Samas toodi sarnaselt Realole (2013: 51) välja, et kultuur on üsna konservatiivne ehk ei järgi kuigivõrd ühiskonnas laiemalt toimuvaid arenguid. Osalt ka sellest tulenevalt pidi juhid laveerima selle vahel, kuidas säilitada „pehmel“ teemal rääkides asja tõsiseltvõetavust.

Teine äärmus, mis **muudab väärtuste viimise töötajateni samamoodi väga keeruliseks on suur individualismi aste.** Uuringutes selgus, et see oli peamiselt omane just Tallinna töötajatele. Jällegi võib siin paralleele tuua teooriaga – näiteks viitas Realole, et Ingleharti skaala peegeldab väga hästi eestlaste suur individualismi astet, kusjuures, vähemusrahvusi ei ole sellel skaalal eraldi arvestatud. Kontekstis, kus osa töötajatest on vägagi iseteadlikud, sealjuures vastupidiselt Ida-Virumaa töötajatega sellised, kes on ühiskonnas väga osalevad, on samuti keeruline väärtuste teemaga läheneda. Siinjuures nähti võimalust, et **teema olulisus jõuab inimesteni läbi praktiliste näidete, mida samamoodi peavad just juhid esitama.**

Mõlemal juhul on tegemist samaga, millele viitasid ka Paalberg ja Perry (2007) – juhtide edukuse tagab see, kui nad suudavad tõlgendada laiad strateegilised väärtused eesmärkideks, mis on

täenduslikud igale töötajale just tema igapäevases töös ning tihti peavad juhid lähenema üksuseti erinevalt.

Sisekommunikatsiooni juht märkis, et erinev lähenemine oli ülioluline ning vajalik oli, et töötajatel tekiks **oma väärtuste lugu**. Jaakson (2009) tõi välja, et juhid peavad kindlustama, et kõik töötajad saavad väärtustest ühtmoodi aru. **Arvestades, et antud kontsern koosnes erinevatest ettevõtetest, siis kontserni üleselt oli küll vajalik tagada, et kõik väärtusi aktsepteeriks ja nendega oma töös seoseid leiaks, kuid ei saanud taotleda päris seda, et läbivalt neid ühtmoodi mõistetak**s. Sisekommunikatsiooni juhi sõnul oleks see andnud ka kontraefekti, kus näiteks Ida-Virumaa töötajad oleks leidnud, et neile surutakse peakontori poolt „jälle“ midagi võõrast peale. Juhtidel oli oluline roll, et kohandada väärtused oma ettevõtte töötajatele kõnetavaks. See tingis, et väärtused asetuvad hierarhiasse.

Väärtuste kommunikatsiooni puhul rõhutati uuringutes seda, et oluline on juhtide otsesuhtlus töötajatega. Nimelt on riskikohaks, et **mida juhtimisstruktuuri allapoole sõnum väärtuste olulisusest liigub, seda suurem on oht, et see moondub**, eriti just sellise „pehme“ teema puhul. Kusjuures, eriti oluline oli, et töötajad saaksid juhilt kõige vahetumalt infot selle kohta, kuidas peaks lahendama väärtuskonflikte. Uuringus osalejad tõid välja, et töötubadest pidi töötajatele kõlama jääma **juhtide poolsed soovitus**ed, kuidas **töötajad peaksid käituma igapäevatöö situatsioonides, kus erinevad väärtused omavahel põrkuvad**.

Selgus, et kui tippjuhi tasandil inimene üldjuhul mõistab väärtuste olulisust ning on valmis ka nende tähtsust oma alluvatele selgitama, siis madalamate astmete juhtide puhul võib see olla keerulisem. Uuringutes toodi välja, et need **juh**id **tihi kardavad rutiiniväliseid asju**. See on mõnevõrra sarnane probleemiga, mille tõi välja ka Barrett (2006) – mõned juhid on laskunud mugavustsooni, eelistades iseenese heaolu kollektiivsele.

Niisiis järeldus uuringutest, et kuigi teatav osa juhtidest tunnetas ka ise ära väärtuste projekti olulisuse, vajas mingi osa neist sellele arusaamisele jõudmiseks suunamist. Üldiselt pidi kõikvõimalik aktiivne tegevus – arutelud ja diskussioonid – aitama väärtuste teema organisatsioonisiselt lahti mõtestada ning esile tooma õiged väärtused. Nende kommunikeerimisel oli aga oluline, et juhid suhtleksid töötajatega vahetult, et nad aitaksid luua töötajatel oma „väärtuste lugu“ ning et nad annaksid juhtnõore, kuidas lahendada väärtuskonflikte.

4.3 Hinnang väärtuste projektile

Uuringus andsid nii juhid ise, konsultatsioonifirma esindaja kui fookusgrupis osalejad hinnanguid väärtuste juurdumisele ja projektile üldiselt. Arvestades, et väärtustega sisulist tööd alustades astusid juhid suure sammu ning võtsid enda kanda vastutusrikka rolli, sisaldub järgnevas ka teatav eneseanalüüs, samuti kõrvaltvaataja hinnang otsuse õigsusele ja tehtud töö tulemuslikkusele.

Üldiselt ei osatud uuringus päris täpselt öelda, kuivõrd on uuenenud väärtused organisatsioonis juurdunud. Samas märgiti, et kindlasti tõusis läbi väärtuse projekti nendest teadlikkus. Võib-olla isegi rohkem viidati teistele hüvedele, mida selline väärtuste loomise ja juurutamise protsess endaga kaasa toob. Kõrvutades neid eesmärkidega, mida juhid soovisid saavutada, võib siin näha nii mitmeidki märke otsuse õigsusest.

Ühe olulisima aspektina tõid uuringud osalenud välja näiteks, et töötajaskond on nüüd rohkem ühtlustunud. Nad viitasid, et töötajad on ise märkinud, et **mõistavad varasemast enam, kuhu nad ettevõtte toimimishelaks paigutuvad ja kuidas seostub nende töö kolleegide omaga**. Kusjuures, uuringus toodi välja ka seda, et mingil määral mõjutas väärtuste uuendamine ja juurutamine sedagi, et töötajad hakkasid paremini mõistma, kuidas oma tööülesandeid ettevõtte laiematest eesmärkidest lähtuvalt prioritseerida.

Scheini (1990) on viidanud, et kui väärtused peavad ajaproovile vastu, siis muutuvad need üha iseenesestmõistetavamaks ning harvemaks jäävad diskussioonid nende üle. Antud uuring näitas, et ühelt poolt justkui mõistetakse teatud väärtuste vajalikkust, kuid teiselt poolt peetakse jätkuvalt oluliseks selgelt väljendada, et ise ühe või teise väärtusega ei suhestuta. Nii jääb endiselt küsimuseks, et **kas mõne väärtuse puhul n-ö konsensuslikule otsusele minek ikka täitis eesmärgi**. Autor ise arvab, et valitud lahendus oli õige – seda, et kõik inimesed väärtustest ühtmoodi aru saaks ning enda jaoks sarnaselt lahti mõtestaks, ei ole mõtet nii suures organisatsioonis taotleda. Oma hinnangus lähtub autor sellest, mis tuli ka uuringus välja: **kuigi töötaja ei pruugi mõne väärtusega tugevalt suhestuda, on ta selle osas tolerante**, sest teab, et tema kolleegi jaoks on antud väärtus võib-olla elulise tähtsusega. Tolerantsus on aga organisatsioonikultuuri seisukohalt kindlasti oluline.

Vaatamata mõnedele eranditele, suudetakse väärtusi edukalt oma töö kontekstis lahti mõtestada, mis annab tunnistust, et valiti välja õiged väärtused. Uuringus osalejad viitasid ka ise, et **väärtused said targalt valitud**. Ühtlasi märgiti, et mingil määral eksisteerisid need väärtused organisatsioonis varemgi, lihtsalt nende ülevaatamine ja värskendamine aitas väärtusi meelde tuletada ja oma tööga seonduvalt läbi mõelda. Lisaks, kui väärtuste kommunikatsioonis peeti oluliseks seda, et igal töötajal kujuneks välja oma „väärtuste lugu“, siis uuring näitab, et sellist lähenemist võeti ka üle. Nii näiteks alustati fookus-grupiski väärtuste lahtimõtestamist väärtuste loo kaudu. Selle juures on positiivne, et **töötajad vaatlevad väärtusi spontaanselt komplektina**, mis oli ka üks väärtuste projekti taotlusi.

Uuringus osalejad märkisid, et mingil määral on väärtused saanud igapäevatöö osaks. **Valdavalt viidatakse neile diskussiooniolukordades**. Kusjuures, intervjuudes toodi välja, et ütlus „Mis me vaidleme? Vaatame, mida ütlevad meie väärtused!“, on paljuski levima hakanud just toonasest juhatuse esimehest. Oluline moment on ka see, et väärtuste läbiarutamine andis uuringus osalenute sõnul töötajatele **julguse öelda, kui mõni teguviis on ühiselt paika pandud põhimõtetega vastuolus**. Uuringus osalejad nentisid, et väärtustele viitamine igapäevatöö situatsioonides aitab ühtlasi säilitada väärtuste järjepidevust.

Veel toodi uuringus välja, et **väärtused valiti teatud mõttes ettevaatavalt**. Nimelt leiti, et need on aidanud organisatsioonil tänastes keerulistes oludes paremini hakkama saada. Tuumväärtused peaksidki andma organisatsioonile tugevuse välismõjudele vastu pidamiseks (Meglio, Ravlin ja Adkins 1989).

Üks oluline nüanss antud projekti juures on see, et ta **andis töötajatele hea emotsiooni**. Uuringus osalejad kiitsid kasutatud meetodit, viidates et see on võib olla isegi üks ainuõigemaid lähenemisi väärtuste kommunikatsioonile. Meetod andis töötajatele tundmuse, et **neid tõepoolest kaasatakse**. Tänapäevases innovaatilises ühiskonnas ongi selline sisemine töötajate motiveerimine vajalik (Udovičič ja Mulej 2006). Kusjuures fookusgrupis viidati tabavalt, et tööandja seisukohalt oli ühtlasi tegemist ühe hea imidžiprojektiga.

Uuringus osalejad leidsid, et kuigi üldiselt väärtused elavad inimestes, **tasub neid siiski aeg-ajalt meelde tuletada**. Igapäevarutiinis kipub tekkima olukordi, kus võib-olla tahetakse kergema vastupanu teed minna, mis toob kaasa ka väärtustega vastuollu astumise. Seetõttu oleks hea neid järjepidevalt pildis hoida. Uuringus osalejad tõid välja, et mingil määral seda ka tehakse, kuid

ikkagi on tunnetatav teatav projekti katkemine. Autori hinnangul ongi siin oluline moment see, et **projekti alustati väga suurelt, mis viis inimeste ootused järgmiste sammude osas kõrgele.**

Antud juhul jääb üles veel küsimus, kuivõrd sai asjale saatuslikuks projekti eestvedajate lahkumine. Ka uuringus osalejad mõtisklesid selle üle, et kuigi projekt justkui pärandati edasi, ei olnud selle ülevõtjate side teemaga sama kui initsiaatorite oma. Üldisem suurem muudatus oli muidugi ka mitmete kõrgemate juhtide vahetus. Uuringus toodi välja, et kuigi uus juhatuse ilmselt peab väärtusi oluliseks, on tegevusfookused hetkel teised. Antud juhul tekib ka autoris õigustatud küsimus, et **kas projekti sedavõrd tugev sidumine kindlate isikudega maksis teatavat lõivu projekti edasisele arengule.** Kusjuures, ka Alvesson (2000: 184) viitas, et suur kultuuriline muutus eeldab esmalt **järjepidevust ja entusiasmi.** Sarnaselt antud situatsiooniga tõi ta välja, et tihti saab projektile saatuslikuks võtmeisikute vahetumine ja just selle sama pärast, et **mitte usk, vaid lihtsalt tegevusfookused muutuvad.**

4.4 Peamised õppekohad

Järgnevalt on esitatud mõned soovitusel neile, kes soovivad samuti organisatsioonis väärtusi uuendada ja juurutada. Soovitusel lähtuvad probleem- ja edukohtadest, mis antud magistriltööst selgusid. Arvestades uuringu fookust, on need eelkõige seotud juhtide rolliga. Autor on tähelepanekuid omalt poolt edasi arendanud ja täiendanud.

- **Oluline on ära tabada olukorrad, kus väärtuste üle arutlemine ning plaan nende uuendamiseks tugineb valedele eeldustele.** Sellises olukorras on kas personalijuhi, sisekommunikatsiooni juhi või mõne muu võtmeisiku, roll aidata juhil väärtuste teemaga tegelemiseks õigele kursile. Erinevate ettevõtete, üksuste ja osakondade juhtidel võivad küll olla väärtuste osas õiged eesmärgid, kuid kompetents selles osas, kuidas need töötajateni viia, pruugib mõnel juhul olla vaid personalidirektoril, sisekommunikatsiooni juhil jt-l. **Nemad näevad töötajaskonda tervikuna ning omavad spetsiifilisemaid teadmisi nii inimeste kui organisatsioonikultuuri arendamise kohta.** Väärtuste loomine ja juurutamine on üks neist teemadest, kus tuleb kindlasti antud kompetentsi rakendada ning jääda endale lõpuni kindlaks. Sellest oleneb väga suurel määral see, kuidas väärtused tegelikult organisatsioonis elama hakkavad.
- Enne väärtuste projekti algatamist tuleks võimalikult palju tegeleda riskide kaardistamisega ja maandamisega. **Tasub selgelt veenduda, kas nii kõrgeim juht, tippjuhid kui organisatsioon tervikuna on päriselt valmis sellist suurt projekti ette võtma.** Teooriast leiab viiteid sellele, et pooliku lahenduse peale ei tasu minna, sest see kahjustab organisatsioonikultuuri veelgi enam. Ka käesolev juhtum näitas, et mõned juhil seisis kindlameelselt vastu sellele, et väärtustega tegeletakse vaid n-ö vormiliselt. Selliselt saaks töötajaskond signaali, et tegelikult ei suhtu asja juhtivad inimesed ka ise teemasse täie tõsidusega. Eriti ohtlik on see siis, kui antud teema puhul on sarnast vormilist lähenemist kasutatud varemgi. Siis tajub töötajaskond, et väärtuste osas ei suudeta organisatsioonis olla pühendunud ja järjepidevad.
- Seda, kuivõrd õiged väärtused välja valitakse ning kuidas need lõpuks töötajateni jõuavad, mõjutab tugevalt juhtide kaasatus. Samas näitas antud töö ilmekalt, kuidas projekti sidumine kindlate isoonidega võib mingil määral ka riskikohaks saada. Autor ei apelleeri

mõttele, justkui oleks projekti peamiste eestvedajate lahkumisel väärtused kuidagi juurdumata jäänud. Osalt võtavad projekti üle järeltulijad, osalt toimub väärtuste juurdumine ka iseeneslikult. **Samas tasub ikkagi selgelt läbi mõelda, et kui organisatsioonis käivitatakse midagi mastaapset ja ressursimahukat, siis kuidas kindlustada asja järjepidevus ja entusiasm sellega tegelemiseks ka olukorras, kus projekti eestvedajad lahkuvad.** Asja üle võtavad inimesed võivad küll teemat oluliseks pidada, kuid nende tegevusfookused on mujal.

- **Väärtuste projekti õnnestumise juures on oluline, et teadvustataks nii organisatsiooni töötajate erinevaid vajadusi kui määratletaks võimalusi, kuidas neile läheneda.** Sellesse ei tohiks kindlasti kergekäeliselt suhtuda. Tähtis on, et juhid suudaksid väärtuste loomise protsessis oma töötajaid esindada. Samavõrra on oluline, et juhid tajuks ära ka enda muidu funktsioone. Nii näiteks ei kaasata kommunikatsiooni-inimest üksi selleks, et ta oma meeskonna vajadusi vahendaks, vaid tema roll on mõelda ka sellele, kuidas antud projekti kommunikatsiooni poolelt toetada.
- **Väärtuste projekti läbi viies tuleb arvestada, et osa juhtidest pole motiveeritud antud teemaga tegelemiseks, osa töötab vastu. Siis tuleb otsustada, kuivõrd võivad need juhid oma suhtumisega järgijaid mõjutada.** Kui tegemist on väga autoriteetsete juhtidega, tasub nendega kindlasti tööd teha. Hea lahendus on anda neile töögruppides selge roll ning stimuleerida neid oma arvamust välja ütlema – olgu see nii negatiivne kui tahes. Kui juht juba väärtuste üle arutleb, ei ole enam tegemist ükskõiksusega, mistõttu muutub vastupanuga tegelemine lihtsamaks. Ühtlasi suureneb tõenäosus, et ta tasapisi võtab teema siiski omaks. Kui juhi kaasatus on saavutatud, võib temast kujuneda märkimisväärne projekti kõneisik.
- **Väärtuste puhul võib organisatsioonis tekkida küsimus, et kas soov on saavutada seda, et kõik töötajad saavad väärtustest ühtmoodi aru või on aktsepteeritav, et erinevad töötajagrupid mõtestavad neid lahti omal moel.** Viimane tingib muuhulgas erinevate väärtushierarhiate tekkimise. Uuritud organisatsioonis mindi seda teed, et igal töötajal pidi kujunema välja oma väärtuste lugu, ehk et ta pidi küll kõik väärtused oma tööga ära seostama, kuid võis alustada väärtuste loo jutustamist ühest või teisest endale lähedasemast väärtusest. Oma väärtuste loo esitamisega andsid eeskuju juhid.

- **Väärtuste loomise ja juurutamise puhul on oluline läbi rääkida ka organisatsioonis esineda võivad väärtuskonfliktid.** Töötajateni peab jõudma selge sõnum selle kohta, kuidas käituda olukordades, kus väärtused lähevad omavahel vastuollu. Siinjuures on eriti oluline, et **juhtnööre väärtuskonfliktide lahendamiseks annaksid just juhid.**
- **Väärtuste juurutamise puhul tasub tähelepanu pöörata sellele, et kõrgemate tasemete juhtide sõnum jõuaks töötajateni võimalikult moondumata kujul.** Nii näiteks otsustati uuritud organisatsioonis, et juhatuse esimehe seisukoht väärtuste osas võetakse videole ning esitatakse kõikidele töötajatele. Arvestades ettevõtte suurust oli mõeldamatu, et kõrgeim juht külastaks kõiki väärtuste töötube. Asjaosalised leidsid, et juhul kui ükskõik milline teine juht või võtmeisik oleks juhatuse esimehe sõnumi edasi andnud, oleks ta ikkagi sellele midagi lisanud või sellest midagi välja jätnud; samuti tuleb arvestada, et „vahendajasse“ suhtutakse alati ka teistmoodi kui algallikasse. Tegelikult tuleks seda sama printsiipi iga juhi puhul arvestada. **Juhid peaksid võimalikult palju oma töötajatega otse suhtlema, eriti just sellise abstraktse teema puhul.**
- **Kasutades väärtuste projekti juures konsultatsioonide abi, tuleks veenduda, et valitud meetodid oleksid organisatsiooni „nägu“.** Teemad, mida väärtuste projektis käsitletakse, peaksid töötajaid kõnetama. Sellest võib oleneda, kuidas on erinevate astmete juhid valmis väärtuste teemaga tegelema, aga ka see, kuivõrd tõsiselt töötajad sellesse suhtuvad.

Nii mitmedki väljatoodud tähelepanekud võivad olla üsna üldtuntud. Samas märgib autor, et antud uuring näitas veelkord, kuidas jätkuvalt püütakse osadest neist teada-tuntud tõdedest „mööda vaadata“. Teisalt nähtus uuringust jällegi, et nendele tõekspidamistele kindlaks jäädes on võimalik organisatsioonile kasu tuua.

5. Meetodi kriitika, töö puudused ja tulevikusuunad

Käesolev magistritöö uuris juhtide rolli organisatsiooni väärtuste loomisel ja juurutamisel. Oluline on rõhutada, et keskendutud on ainult ühele organisatsioonile, mistõttu ei saa antud uuringu pinnalt teha üldistusi justkui peaksid siit saadud tähelepanekud kindlalt paika teistegi ettevõtete puhul.

Arvestades uurimisobjektiks olnud organisatsiooni mastaapi, tunnistab autor, et antud töö esitles vaid väikese osa tegelikust ettevõtte väärtustega seonduvast olukorrast. Kuigi uuringu valimisse püüti kaasata juhte, kelle positsioon eeldab organisatsioonist võimalikult tervikliku pildi nägemist, ei taganud see kindlasti kõikide probleem- ja edukohtade avaldumist.

Autor püüdis käia infoga, mida uuringus osalenud talle usaldasid, ümber vastutustundlikult ja lugupidavalt, kuid nendib, et alati jääb sisse n-ö tõlgendamise ruum.

Kindlasti mõjutas informatsiooni hankimist, selle töötlemist ja esitlemist see, et autor on ise antud ettevõtte töötaja. Arvestades, et autor on töös käsitlenud projekti erinevaid etappe ise kõrvalt näinud, oli lihtne uuringus osalenute teemakäsitlustes orienteeruda, näiteks kui viidati „töögruppidele“, „juhtrühmadele“ jm-le. Teisalt muutis see tulemuste esitluse keerulisemaks, kuna autoril on raske hinnata, kuivõrd kujuneb lugejal loogiline pilt protsessi arengutest.

Lisaks, olgugi, et autor püüdis andmeid analüüsides jääda objektiivseks, pole välistatud, et tugev side organisatsiooniga siiski mõjutas alateadlikult järelduste tegemist.

Antud töö annab tunnistust, et väärtuste teemat tasub Eesti Energias põhjalikumalt uurida. Kui käesolev töö oli pigem n-ö tagasivaatav ning andis hinnanguid eelkõige juba tehtule, siis edaspidi võiks vaadelda, milliseid järgmisi samme tuleks ettevõttes astuda, et juba saavutatut hoida ja edasi arendada. Autori hinnangul on see eriti oluline, kuna organisatsioon on teinud läbi mitmeid muutusi, sh töötajaskonnas. Töös viidati, et väärtuste juurutamise protsessis võis vastupanu asjaga tegelemiseks tajuda rohkem keskastme juhtide seas, mistõttu soovitab autor edaspidi just seda segmenti uurida. Kõige selgema pildi hetkeseisust saaks aga kindlasti ka töötajaid endid küsitledes.

Üldiselt oleks aga huvitav teada saada, kuivõrd esinevad väärtuste loomisel ja juurutamisel organisatsioonide lõikes sarnased probleemid, mistõttu loodab autor, et seda teemat uuritakse tulevikus veelgi.

Kokkuvõte

Käesolev magistritöö uuris juhtide rolli organisatsiooni väärtuste loomisel ja juurutamisel, Eesti Energia näitel. Juhtide rolli vaadeldi lähtudes kolmest peamisest uurimisküsimusest. Esiteks uuriti, kuidas üldse juhid väärtuste olemust organisatsiooni kontekstis lahti mõtestavad. See lähtus eeldusest, et valmisolek mingi teemaga tegelemiseks on alati teatud määral seotud sellega, kui oluliseks teemat ennast peetakse. Teiseks suuremaks uurimisküsimuseks oli, milline oli juhtide osalus erinevates väärtuste loomise ja juurutamise etappides ning panus nendesse. Selle küsimuse all uuriti ühtlasi tagamaid, mis ühe või teise suhtumise või käitumise kaasa tõid. Selleks, et uurimus ei jääks liialt ühekülgses, püüti läbi kolmanda peamise uurimisküsimuse saada teatav hinnang sellele, kuivõrd juhtide otsus asuda teemaga sisuliselt tegelema, ikkagi end õigustas. Teisisõnu, kas eesmärgid, mida juhid läbi projekti saavutada üritasid, ikkagi täitusid. Ühtlasi pidi see tegelikult andma ka teatava aimduse sellest, milline oli juhtide rollisooritus väärtuste „saadikutena“.

Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks viidi läbi 5 süvaintervjuud juhtidega ning üks ekspertintervjuu Eesti Energia väärtuste projekti nõustanud välise konsultandiga. Intervjueeritud viiest juhist olid kaks sellised, kes panustasid projekti ka teisi juhte nõustades või nende tegevust oma ekspertteadmistega toetades. Ülejäänud kolm juhti olid valitud kõrgeimate juhtide seast, kes on olnud kogu väärtuste projekti aja Eesti Energias tööl. Mitmete lähimineviku muutuste valguses pidas töö autor oluliseks kaasata uuringusse just need juhid, kes on kogu protsessi näinud ja selles osalenud, lisaks omavad võimalikult laia pilti töötajaskonnast. Töö raames viidi läbi ka fookusgrupi intervjuu spetsialisti tasandil töötajatega ning vaadeldi diskursusanalüüsi läbi kaht väärtuste teemalist siseveebi lugu.

Antud uuringust tuli välja mitmeid nüansse, mida saaksid võib-olla teisedki ettevõtted, kellel on samuti plaanis väärtusi uuendada, oma tegevuses arvesse võtta. Lisaks annab antud töö ehk ka ettevõttele endale võimaluse läbi mõelda, kuidas juba tänaseks saavutatut tõhusalt edasi kanda.

Antud uurimusest selgus, et juhid küll mõistavad väärtuste olulisust, kuid puudu kipub jääma valmisolekust nendega sisuliselt tegeleda. Tõsi, seda on uuringutes varemgi märgitud, kuid antud tööst tuli välja meetodeid läbi mille sai mitmetele juhtidele selgeks, kuidas väärtused tegelikult

organisatsioonis ellu ärkavad ning milline on nende roll selles. Intervjuudest selgus, et organisatsiooni õigete väärtusteni aitavad jõuda avatud aruteldud ja diskussioonid. Teisalt jäi kõlama, et mitte alati ei tajunud nendesse kaasatud juhid oma rolli. Kuigi nende ülesandeks oli oma tiime esindada, puudus neil kohati adekvaatne pilt töötajaskonnast, kelle nimel nad kõnelevad. Antud töös väljendus ilmekalt see, kuidas juhtidel tuleb erinevatele töötajagruppidele väärtuste juurutamisel lähtuda erinevalt. Kui on soov, et väärtusi võetaks omaks üle kontserni, tuleks lubada seda, et väärtused paigutuvad töötajatele erinevalt hierarhiatesse. Väärtuste viimisel töötajateni pidasid intervjuueeritavad eriti oluliseks juhtide otsesuhtlust töötajatega, sest mida rohkemate vahendajate kaudu sõnum väärtuste olulisust edasi kandub, seda enam ta ka moondub. Ühiselt leiti, et kuna väärtused on üsna abstraktsed ning töötajate valmisolek neid omaks võtta varieerub suurel määral, siis on juhtide roll väärtuste teema juures ülioluline.

Kuigi uuringust avaldus mitmeid keerulisi kohti selles osas, et juhid oma rolli omaks võtaks ning seda ka kannaks, sai selgeks, et otsus teha väärtustega sisulist tööd, ikkagi õigustas ennast. Uuringus osalenud töid välja, et väärtuste ülevaatamine, uuendamine ja juurutamine, mis avaldus mastaapse projektina, tõi organisatsioonikultuuris kaasa mitmeid positiivseid arenguid. Nii näiteks märgiti, et väärtustega tegelemine aitas kaasa töötajaskonna ühtlustamisele ning andis töötajatele selgema teadmise, kuidas nende töö teenib üldisi organisatsiooni eesmärke.

Antud uurimusest jäi „õhku“ küsimus, kuidas kindlustada väärtuste projekt selle vastu, mis saab siis, kui võtme-juhid vahetuvad. Kuigi uued juhid võivad täielikult toetada organisatsioonis kehtestatud väärtusi ning nende järgi ka talitada, pruugivad nende tegevusfookused olla mujal.

Käesoleva töö olulisus seisneb selles, et käsitletakse Eesti üht suurimat ettevõtet, mille töötajaskond on väga erinäoline – seda nii oma sotsiaalselt ja kultuuriliselt taustalt kui töökeskkonnalt. Antud töös on läbi praktikute meenutuste käsitletud väärtuste projekti õnnestumisi ja kitsaskohti, seda just fookusega juhtide rollil. Loodetavasti on antud uurimusest nii mõndagi kasulikku õppida.

Summary

The role of the managers of Eesti Energia in creating and implementing organizational values

This Master's thesis looked at the role of the managers of Eesti Energia in creating and implementing organizational values. The role of the managers was addressed from the perspective of three main research questions. The first topic investigated was how the managers interpret the concept of values in an organisational context. It was based on the presumption that the readiness to address a given topic is, to a certain extent, related to how important the topic in itself is considered to be. Another important research question was that of the managers' participation level in the different stages of the creation and implementing of values and their contribution to them. This question involved the general motivation behind one or another attitude or activity. To add another dimension to the research work, the third research question sought to obtain an assessment of whether the managers' decision to take substantial action in the topic did in fact justify itself. In other words, whether the objectives the managers wanted to achieve through the project were actually realised. At the same time it was also supposed to give an idea of what the manager's performance in the role of the "value ambassadors" was like.

To find answers to the research questions, 5 detailed interviews were conducted with the managers, along with one expert interview with the external consultant serving as an advisor in the values project of Eesti Energia. Two out of the five managers interviewed were the ones who also contributed to the project by advising other managers or supporting their activities with their expert knowledge. The other three managers had been selected from among higher management, having been employed by Eesti Energia throughout the duration of the values project. In light of several changes made in the recent past, the author of the work deemed it necessary to include those managers in the survey who had witnessed the whole process and participated in it, and who possessed detailed knowledge of the staff. Also, a focus group interview with specialist-level employees was conducted, using discourse analysis to study two articles on values published in the Intranet.

The survey revealed several nuances that other enterprises planning to update their values could perhaps take into account in their operations. This project may also give the company itself the opportunity to consider how to efficiently carry on that which has already been achieved.

The survey revealed that while the managers understand the importance of values, what is often lacking is the readiness to tackle them in a substantial manner. Yes, it has been noted in research before, but this work pinpointed methods through which several of the managers realised how values actually come to life in an organisation and what their role in it is like. The interviews revealed that open conversations and discussions help an organisation to arrive at the right values. However, there was an impression that the managers involved did not always understand their roles. While their task was to represent their teams, they sometimes lacked an adequate view of the staff on whose behalf they spoke. The current work was successful in highlighting how the managers need to vary their activities in the case of different employee groups in the implementation of values. If there are values that need to be adopted group-wide, placing the values in a different hierarchy for different employees should be permitted. In bringing the values to the employees, the interviewees regarded direct communication with employees as having particular importance, because the more intermediaries there are in the communication of the importance of values, the more the message is distorted along its way. Together it was established that as values are quite abstract and the employees' readiness to adopt them varies to a great extent, the role of managers is vital in the area of values.

While the research revealed several complicated issues of how the managers would accept and perform their role, it was determined that the decision to do substantial work with values proved to be successful. The participants in the survey highlighted that the review, updating and implementation of values that was realised as a large-scale project, brought out several positive developments in the organisational culture. It was, for example, noted that addressing the issue of values helped to increase the sense of unity among the staff, giving the employees a clearer understanding of how their work serves the general objectives of the organisation.

In this research, the question of how to reinforce the values project against key managers being replaced remained up in the air. While the new managers can fully support and follow the values established in the organisation, the focus of their activities may be elsewhere.

The importance of this work lies in the fact that it looks at one of the biggest companies in Estonia, with a staff that is quite varied socially and culturally as well as by their working environment. The work addresses the highlights and shortcomings of the values project addressed through the memories of practitioners, putting particular focus on the role of managers. Hopefully, this research provides a substantial bit of information to learn from.

Kasutatud kirjandus

- Alvesson, M. (2002) *Understanding Organizational Culture*. SAGE Publications
- Auster, E. R. ja Freeman R. E. (2013). Values and Poetic Organizations: Beyond Value Fit Toward Values Through Conversation. *Journal of Business Ethics*, 113, 39-49.
- Barrett, R. (2006). *Building a Values-Driven Organisation: A Whole System Approach to Cultural Transformation*. Boston: Butterworth-Heinemann. 21-23, 159-167.
- Connor, P. E. ja Becker B. W. (1975). Values and the Organization: Suggestions for Research. *The Academy of Management Journal*, 18, 550-561.
- Dickson, M. V., Smith, D. B., Grojean, M. W., Ehrhart, M. (2001) An organizational climate regarding ethics: the outcome of leader values and the practices that reflect them. *The Leadership Quarterly*, 12, 197-217.
- Dijk, T. A. van (2005). *Ideoloogia: multidistsiplinaarne käsitus*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Eesti Energia aastaaruanne 2015* (2016). Kasutatud 20.05.2016 ´
- Eesti Energia juhtimispõhimõtted (2015)*. Eesti Energia, personaliosakond.
- Eesti Energia siseveeb*
- Eesti inimvara raport (IVAR): võtmeprobleemid ja lahendused 2010. Kasutatud 12.04.2016
http://www.kogu.ee/public/Eesti_Inimvara_Raport_IVAR.pdf
- Elvin C. ja Howard. S. (2013) Added values The importance of ethical leadership report. Kasutatud 12.01.2015 http://www.politeia-centrostudi.org/doc/added_values_report.pdf
- Friedlander, F. (1965) Comparative Work Value Systems. *Personnel Psychology*, 18, 1–20.
- Groddeck, V. (2011) Rethinking the Role of Value Communication in Business Corporations from a Sociological Perspective – Why Organisations Need Value-Based Semantics to Cope with Societal and Organisational Fuzziness. *Journal of Business Ethics*, 100, 69–84.
- Hitlin, S., Piliavin, J. A. (2004). Values: Reviving a Dormant Concept. *Annual Review of Sociology*, 30, 359-393.

- Hofstede, G. (1988). *Culture's Consequences International Differences in Work-Related Values*, SAGE Publications.
- Inglehart, R. (2000). Globalization and postmodern values. *The Washington Quarterly*, 23, 215-228.
- Jaakson, K. (2009). *Management by values: the analysis of influencing aspects and its theoretical and practical implications*. Doktoritöö. Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Johnson, K.. M. (2009) The influence of organizational values on profitability, 1-120.
- Kalmus, V. (2015). Diskursusanalüüs. K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, ja T. Vihalemm (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. <http://samm.ut.ee/diskursusanalyys>
- Kalmus, V. ja Vihalemm, T. (2006). Distinct Mental Structures in Transitional Culture: An Empirical Analysis of Values and Identities in Estonia and Sweden. *Journal of Baltic Studies*, 40, 95-119.
- Kalmus, V. ja Vihalemm, T. (2009). Cultural Differentiation of the Russian Minority. *Journal of Baltic Studies*, 37, 94-123.
- Käärst, L. (2012) *Indiviidi ja organisatsiooni väärtused AS-is Reola Gaas*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, majandusteaduskond.
- Lauristin (2012). Väärtuste muutumine ja arengu planeerimine. Olustvere. <https://www.youtube.com/watch?v=g-qD4whVnTE>
- Lilleoja, L. ja Sõmer, M. (2014). Estonian Value Orientations. The Centre for Contemporary Cultural Studies, the Estonian Institute of Humanities, Tallinn University. Kasutatud 10.04.2016 <http://www.ut.ee/CECT/events/presentations/Lilleoja.pdf>
- Lilleoja, L., Saris, W. E. (2014). Testing a New Operationalization of the Basic Values on Estonian- and Russian-speaking Subpopulations in Estonia. *Social Indicators Research*, 116, 153-172.
- Lencioni, P. M. (2002). Make your values mean something. *Harvard Business Review*.
- Lust, E. (2012). *Organisatsiooni väärtused ja nende muutumine*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, majandusteaduskond.

Meglino, B.M., Ravlin, E.C. ja Adkins, C.L. (1989). A work values approach to corporate culture. A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, 424–432.

Paarlberg, L. ja Perry, J. (2007). Values Management Aligning Employee Values and Organization Goals. *The American Review of Public Administration Volume 37 Number 4 December*, 387-408.

Padaki, V. (2000) Coming to grips with organisational values. *Development in Practice*, 10, 420-435.

Posner, B. Z., (2010). Another Look at the Impact of Personal and Organizational Values Congruency. *Journal of Business Ethics*, 97. 535–541.

Posner, B. Z., Munson, J. M. (1979). The Importance of Values in Understanding Organizational Behavior. *Human Resource Management*. 18 (3), 9–14.

Pratt, K. H. ja Kleiner, B. H. (1989). Towards Managing by a Richer Set of Organisational Values. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 10 Iss: 6, 10-16.

Realo, A. (2013). Väärtused. M. Heidmets (Toim) *Eesti Inimarengu Aruanne 2012/2013 Eesti maailmas* (43-53). Tallinn: Eesti Koostöö Koda

Roe, R. A. ja Ester, P. (1999). Values And Work: Empirical Findings And Theoretical Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 1-21.

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.

Rokeach, M. (1979). *Understanding Human Values*. New York: The Free Press.

Schein, E., H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45, 109—119.

Schwartz, S. H. ja Bilsky W. (1990) Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross-Cultural Replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 878-891.

Schwartz, S. H. (1992). Universals In The Content And Structure Of Values: Theoretical Advances And Empirical Tests In 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.

Schwartz , S. H., Ros M., Surkiss S. (1999) Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 49-71.

Shockley-Zalabak, P. S. (2012). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values* (8th ed.). Glenview, IL: Pearson Education.

Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Kasutatud 18.04.2016 <http://samm.ut.ee/>

Sutrop, M. (2008). Väärtusarendustegevuse lähteseisundi analüüs: Eesti esimused

Toomela, G. *Väärtuspõhise juhtimise rakendamine aktsiaseltsis Santa Maria*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, majandusteaduskond.

Vahe, Mariliis. (2003). *Hansapanga väärtuste kommunikatsioon*. Tartu Ülikool, sotsiaalteaduskond.

Udovičič, K. ja Mulej, M. (2006). Manager's requisite holism between personal and organisational values. *Kybernetes*, 35, 993-1004.

Wiener, Y. (1988). Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance. *Academy of Management Review*, 13 (4), 534–545.

Olen kirjutanud magistritöö iseseisvalt. Kõigile töös kasutatud teiste autorite töödele, põhimõttelistele seisukohtadele ning muudest allikatest pärinevatele andmetele on viidatud.

Autor: Lotte-Triin Narusk

31.05.2016

Litsents

Mina Lotte-Triin Narusk

(sünnikuupäev: 26.03.1990)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
„Eesti Energia juhtide roll organisatsiooni väärtuste loomisel ja juurutamisel“

mille juhendaja on Tiiu Taur

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 31.05.2016

Lisad

Lisad on paberkandjal töö juurde kuuluval CD-l. Nende hulgas on:

- intervjuu transkriptsioon – juht1
- intervjuu transkriptsioon – juht2
- intervjuu transkriptsioon – juht3
- intervjuu transkriptsioon – personalidirektor
- intervjuu transkriptsioon – sisekommunikatsiooni juht
- intervjuu transkriptsioon – konsultatsioonifirma esindaja
- fookusgrupi kava
- fookusgrupi transkriptsioon
- diskursusanalüüsi materjalid